

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

LA FALTA DE APLICACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ASOCIACIÓN DE ECOTURISMO COMUNITARIO “MACHAY”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Ecuador es un país rico en recursos naturales, con una gran diversidad de climas que varían de una región a otra, sin tener que cruzar grandes distancias y tan solo en pocas horas. Su variedad de ecosistemas; sus playas, sus lagos, sus nevados, sus montañas, su

selva tropical, sus Islas encantadas, son algunas de las maravillas que conforman nuestro territorio.

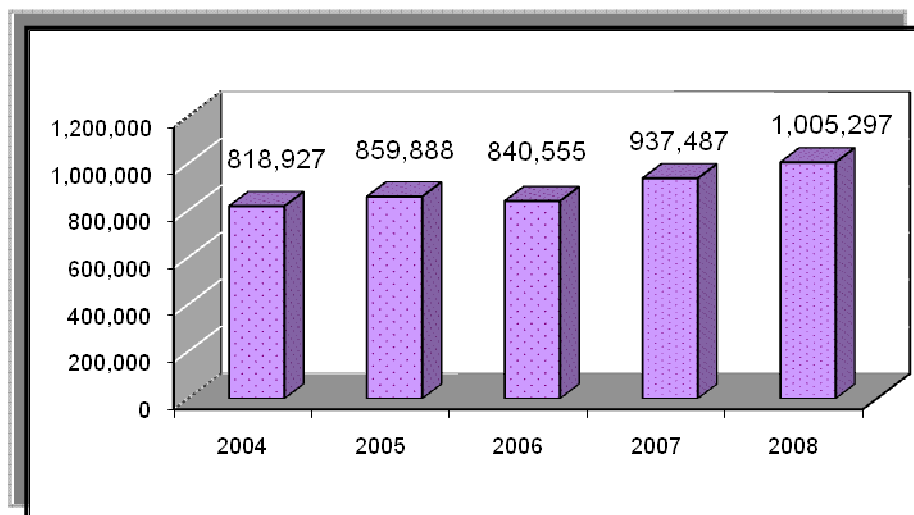
Particularidades que han contribuido para que turistas nacionales y extranjeros se deleiten con los atractivos que presentan nuestro país, y que puedan disfrutar de la naturaleza y los viajes de aventura en lugares turísticos y eco turísticos, donde se relacionan con atractivos y misteriosos parajes que son difíciles de encontrar en otros sitios del planeta.

La belleza natural del Ecuador no tiene comparación, sumada la gente amable su gastronomía y una fascinante historia lo convierte en lugar ideal para unas vacaciones.

Por las razones anotadas el flujo turístico en el Ecuador está en crecimiento. Como referencia se presenta gráficamente el ingreso de extranjeros al Ecuador de los últimos años.

Gráfico 1

ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR, AÑOS 2004-2008



Fuente: Dirección Nacional de Migración – 200

En el gráfico anterior el Ecuador recibió a 1.005.297 visitantes extranjeros, con lo que registró un récord y superó la cifra de 937.487 turistas de 2007, según los datos procesados por la Dirección de Migración. Entre los turistas extranjeros procedentes de América, los estadounidenses fueron los que en mayor número llegaron a Ecuador.

En nuestro país el crecimiento y el aporte del turismo es del 10 por ciento al producto interno bruto (PIB), el porcentaje es apreciable considerando que esta es clave para el desarrollo socio - económico de los países. Ecuador tiene un largo camino que recorrer para llegar a ser competitivos, asumir las debilidades y convertirlas en grandes fortalezas.

En este contexto, empresas turísticas en el Ecuador han logrado desarrollarse unas más que otras, ofreciendo diferentes tipos de productos eco turísticos. Los que han logrado éxito implantando adecuadas estructuras administrativas, acompañadas de un buen servicio diferenciado.

Las empresas turísticas en el Ecuador varían en: tamaño, tipos de mercado, alcance de actividades y servicios que ofrecen. Lo indicado es posible cuando un buen gerente define o establece objetivos, metas y actividades de manera clara para: organizar, optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan ella y actuar en forma conjunta y eficaz para la consecución de resultados.

Sin embargo, de lo anterior el país requiere que los organismos o empresas dedicadas a la actividad turística y eco turístico mejoren sus sistemas administrativos para llegar a ser altamente competitivas. Las tareas cotidianas y tecnológicas vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desempeño de cada actividad dentro de una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Así pues los Manuales Administrativos representan una alternativa para este problema, al tiempo son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo

facilitan la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto, etc.

La Provincia de Tungurahua, tiene una superficie de 3.336 kilómetros cuadrados, y está dividido en 9 cantones. Es así, que la economía de Tungurahua, se ha convertido en una de las más sólidas de la Sierra Centro, con base en: industria, transporte, comercio, construcción y agricultura. También se suman la pequeña industria, el turismo y otras actividades las cuales en un sector muy reducido de las pequeñas industrias se ha aplicado manuales Administrativos los que son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Baños es una pequeña y apacible ciudad. Esta hermosa población andina está rodeada de volcanes y posee aguas termales maravillosas.

Por el conjunto de atractivos turísticos que reúne y por el desarrollo que se alcanzado en este campo, Baños figura con imagen propia en el Patrimonio Turístico Nacional. Con una diversidad de climas cambiantes y su peculiar ubicación geográfica contribuye a dotarle de una variedad de paisajes y condiciones naturales que aparecen con un ambiente propicio para el descanso. Todos estos recursos han sido aprovechados a través de la actividad dinámica de la población, que guiada por las autoridades y con el apoyo de la inversión comercial, ha sido capaz de crear una red de servicios dedicada a la atención de los visitantes nacionales y extranjeros.

Convirtiéndose así, en su principal actividad económica; lo que la convierte a Baños en el segundo destino turístico después de Galápagos.

Este pueblo encantador es el refugio de más de 60 cascadas, entre las más visitadas están: Inés María, Pailón del Diablo, Manto de la Novia, Cabellera de la Virgen, San Jorge, San Pedro, Chamana, Machay, Agoyán, El Fantasma, El Placer, San Francisco, Cashaurco, El Corazón, etc., las mismas que pueden ser visitadas utilizando diferentes medios de transporte, así como también puede conocerlas caminando por los senderos ecológicos y mágicos puentes colgantes.

El turismo en el cantón Baños de Agua Santa, es un fenómeno complejo y por lo tanto su manejo es delicado. Por ejemplo los turistas extranjeros son parte del atractivo turístico de Baños para los turistas nacionales. Por el contrario los nacionales en especial rurales son atractivos para los extranjeros. El extranjero disfruta del trabajo de los melcocheros y la vistosidad y actividad de los puestos de las cañeras, de las que han logrado buena presentación. Tanto a los turistas nacionales como extranjeros les gusta la tranquilidad de un pueblo casi campestre. Ellos huyen de los vehículos, ruidos y gases de automotores. De las ciudades impersonales donde nadie se detiene a ver a los demás. Baños ofrece un sitio donde sentarse y mirar, no solo a la gente sino al verde de las montañas que la rodean y la caída de agua desde Runtún.

El caserío Machay, está conformado por bosque nuboso, apto para la observación de aves y orquídeas. Están formadas con las aguas del río Machay y son una serie de 12 cascadas iniciando con la Manantial del Dorado y termina con la del Rocío de Machay, antes de la desembocadura en el río Pastaza.

Para llegar a este sector se toma la carretera Baños – Puyo, a 2 km de Río Verde, se llega al caserío de Machay, en donde hay dos senderos para el ingreso de las cascadas, uno hacia la derecha que se dirige a la del Rocío de Machay y otro al lado izquierdo que se dirige hacia las 11 cascadas más, caminos que están debidamente señalizados.

El eje articulador del desarrollo local, en el cantón Baños, es el turismo. Este organiza la economía y la sociedad en todas sus directrices principales. Esto es así en lo urbano y en lo rural.

La actividad turística a lo largo de la historia se ha establecido en el medio económico en la medida que aportan en sus conocimientos y habilidades de fabricación de productos haciendo crecer el comercio del sector, conformándose gremios, asociaciones en distintas ramas; turísticas y artesanales, una de las cuales se basa la investigación es la turísticas, de donde la necesidad de la utilización de una metodología apropiada, hace que se busquen alternativas para la creación de estas asociaciones considerando aspectos no solamente económicos, sino herramientas que es útil para evaluar su negocio y le facilite tomar decisiones. Es importante destacar que la asociación eco turística en la ciudad de Baños tiene que considerar aspectos importantes del mercado, para que pueda competir a nivel provincial, nacional e internacional.

La asociación de ecoturismo comunitario MACHAY, constituida formalmente el 23 de abril de 1993 con un número total de 19 socio, la misma que empieza a prestar servicios a los turistas nacionales y extranjeros que visitan constantemente este lugar donde se aprovecha sus bellos senderos ecológicos, paisajes y cascadas del sector, cuidando siempre de la biodiversidad y la naturaleza a través de un constante mantenimiento para llegar a ser uno de los principales sitios turísticos de la localidad, y como todo empresa en desarrollo se ha visto en la necesidad de realizar sus actividades mediante un manual de funciones que sean una guía práctica, que se utilizó como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración y un desarrollo empresarial.

Machay, es un caserío perteneciente a la ciudad de Baños, donde existen pequeñas y medianas asociaciones que se establecen sin tener conocimiento de gestión que le proporcionen información para conocer cuan rentable es su organización, así como, también que guie la toma de decisión operativas y estratégicas de un negocio.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

En la provincia de Tungurahua en el cantón Baños, la fluencia de turistas extranjeros como nacionales es significativo, ya que abarca el 9.02% del turismo en nuestro país, según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador, por lo que es necesario brindar un servicio de calidad, el mismo que podemos implementar en la Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay” mejorando la manera empírica con que ha venido trabajando, caracterizada por una incipiente aplicación de los procesos administrativos, que no permite tomar decisiones adecuadas, además la insuficiente capacitación en la gestión empresarial que tienen sus asociados ha contribuido a mantener bajos niveles de desempeño en su accionar, por lo que se debe partir de la aplicación de funciones administrativas técnicas, para estén definidas y proyectadas a un crecimiento sostenible de la comunidad.

1.2.3 PROGNOSIS

la Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay” al no contar con un manual de funciones administrativas, esta propenso a fracasar como una organización de servicios turísticos quedando en un sitio de conformismo manteniendo un clima organizacional tradicional inadecuado y mal utilizando las bondades del sector y el recurso humano con que cuenta la Asociación.

Considerando que es muy importante para la elaboración de los manuales administrativos, el análisis detallado de las relaciones Organizacionales, pues estas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos que se emplean para hacer, factible el funcionamiento de una buena organización

En la asociación se necesita distintas facultades para la toma de decisiones, para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad, que se extienden por toda la estructura de la organización, dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades administrativas.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la deficiente aplicación de las funciones administrativas en el desarrollo de la asociación de ecoturismo comunitario “Machay”?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué Mecanismos son las adecuadas para el desempeño de las funciones administrativas en asociación de ecoturismo comunitario “Machay”?

¿Qué aporta la implementación del manual de funciones dentro de las empresas?

¿Qué se desea lograr con la aplicación del manual de funciones administrativas en las actividades internas empresariales?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Límite de Contenido:

Campo : Administración

Área : Gestión Administrativa

Aspecto : Desarrollo Laboral

Límite Espacial : Asociación de ecoturismo comunitario “Machay”

Límite Temporal : El problema a ser estudiado comprende el primer semestre Del 2010.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfoca en que a nivel mundial el turismo es considerado como una importante fuente de ingreso, con grandes perspectivas de desarrollo, dando paso a la creación de empleo en varias regiones y generando una gran cantidad de divisas que en la actualidad supera a varios sectores exportadores.

Para conseguir que la Asociación “Machay” se mantenga esta premisa se vuelve primordial la implementación de una estructura orgánica funcional desde el punto de vista organizacional y de administración institucional, para lo cual es necesario la elaboración del manual de funciones ya que si no se lo realiza estará propensa a caer en un caos administrativo y sin miras a un desarrollo cercano.

Al implementar esta estructura orgánica funcional se tendrá un mayor control de recursos tanto humanos como financieros, el personal de la asociación tanto administrativo como operativo, tendrán sus funciones bien definidas ayudando así al crecimiento de la misma.

La Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay” gracias a sus valiosos atractivos turísticos con que cuenta y al estar inserta en un Cantón eminentemente turístico mantiene un potencial amplio para desarrollar esta actividad económica y proyectarse como una región en pleno desarrollo del turismo comunitario, mediante el aprovechamiento del montañismo, volcán - nieve, ríos enérgicos, cascadas, mucho color verde y una ecología aún virgen en muchos sitios. Podrá ofrece variadas expresiones culturales y además una estación hacia la cabecera de la gran cuenca del Río Amazonas.

1.4 OBJETIVOS

Con el presente proyecto de investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

Elaborar manual de funciones administrativas técnicas en la Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay” para mejorar el desempeño de las actividades administrativas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la actual aplicación de las funciones administrativas en la asociación de ecoturismo comunitario MACHAY
- Determinar las funciones administrativas en la Asociación comunitaria de ecoturismo MACHAY
- Proponer la aplicación de un manual de funciones para la asociación de ecoturismo comunitario MACHAY

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El desarrollo de los servicios de la comunidad Machay, surgió como una alternativa complementaria dentro de las propuestas de desarrollo comunitario y de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la zona de Machay. En este contexto los servicios desarrollados se concibieron como una actividad productiva que genera beneficios económicos a los socios involucrados en la misma y que a su vez promoviera una reivindicación de los valores socio-culturales comunitarios.

Actualmente la comunidad Machay es manejada de manera empírica por sus directivos los mismos que no presentan las condiciones, herramientas y conocimientos necesarios para manejar eficientemente la organización, por lo que es necesario establecer métodos

técnicos de Gestión Administrativa que permitan mejorar el desempeño de la Asociación.

Por otra parte, aunque la iniciativa del turismo comunitario es innovadora en nuestra localidad, la Asociación Comunitaria Machay no tiene la demanda suficiente de turistas que le permitan ser una empresa rentable, esto debido a la falta del uso de técnicas de mercadeo, como el uso de nuevas tecnologías y otras formas de promoción que logren la atracción de un número mayor de turistas que permitan incrementar los ingresos y beneficiar de mejor manera a las familias involucradas.

Con todos estos pequeños antecedentes podemos darnos cuenta que nuestra Asociación no puede dejar pasar por alto estas necesidades de estudio e implementación organizacional. De Acuerdo a las investigaciones con varios actores involucrados en el tema, se determine que no existe un plan que les permita obtener conocimientos sobre una verdadera Gestión Administrativa en donde este plasmado una estructura tanto orgánica como funcional encargado de formular, desarrollar, direccionar y fomentar políticas que se encarguen de mejorar el desempeño de la Asociación Comunitaria Machay y de esta manera lograr un crecimiento sustentable.

Por otro lado existen varias debilidades que enfrentan las Asociaciones, motivo de la investigación, que se encuentra ubicado en el Cantón Baños, como son:

- Personal poco calificado
- Escasa comercialización del producto
- La falta de señalización turística, información e infraestructura en el Ecuador, especialmente en áreas protegidas.
- No existe información pública actualizada sobre perfiles de la demanda real y potencial. Los operadores se ven obligados a efectuar sus propios análisis por falta de datos.
- Se observa una falta de alianzas y acuerdos entre actores que permitan construir productos más integrados

- En la práctica, el turismo no ha sido una política prioritaria para el Estado
- Existe una oferta limitada de productos eco turístico.
- No ha sido política de estado la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad
- Existe poca información en el Ecuador continental (para el turista orientado a la naturaleza) sobre temas tales como áreas protegidas, flora, fauna y cultura
- Falta de promoción del destino Ecuador
- Falta difundir el concepto de ecoturismo -al que se lo confunde como una actividad con requerimientos muy básicos- dando como resultado productos de baja calidad difíciles de de comercializar.
- Este sin numero de debilidades enunciadas básicamente de deriva de que la misma Ley Turismo y la falta de apoyo Gubernamental en lo que se refiere a políticas eco turísticas.

Todas estas debilidades así como también su fortalezas tanto internas como externas que enfrenta la Asociación permite aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los miembros de la asociación. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utiliza el paradigma Crítico - Propositivo que se encuentra basado en las siguientes fundamentaciones:

Tiene como propósito crear cambios dentro de la asociación de turismo comunitario MACHAY, por que la asociaciones se enfrentan a nuevos retos cada día, en donde se hace indispensable contribuir al desarrollo mediante la determinación de la funciones

administrativas permitan incrementar la rentabilidad de la asociación aportando conocimientos a través de una investigación cualitativa que aliente a los socios a favorecer y estimular la calidad de servicios de sus usuarios y a incrementar su rentabilidad como una asociación bien estructurada.

Para ejecutar la presente investigación debemos considerar que nos desarrollamos en una posición ontológica ya que es un sistema en el cual el hombre tiene diferentes realidades donde la verdad no es absoluta ni única, es decir nos encontramos en constante cambio; por ende la acción debe estar orientada a conseguir que las empresa sea capaz de enfrentarse a los cambio que se dan en su entorno.

La presente investigación tiene un enfoque epistemológico porque permite a la asociación emprender una serie de acciones, para crear una mejor posición en el mercado, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector es importante que se desarrolle en función de un previo análisis, con procedimientos y técnicas que permitan promover el progreso de la asociación.

Axiológica por los valores que la asociación posee son llevados siempre en cuenta al momento de implementar funciones administrativas buscando que beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización ya que para lograr con éxito la investigación debe ser legítima y legal la información proporcionada.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Legalmente se fundamentará en: Reglamento de actividades turísticas: políticas del ecoturismo en el Ecuador

TITULO V: DEL ECOTURISMO Y LA SOSTENIBILIDAD

Art. 156.- Ecoturismo.- Se considera ecoturismo a la modalidad turística ejercida por personas naturales, jurídicas o comunidades legalmente reconocidas, previamente calificadas para tal efecto, a través de una serie determinada de actividades turísticas, en áreas naturales, que correspondan o no al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con el objeto de conocer la cultura de las comunidades locales afincadas en ellas y la historia natural del ambiente que las rodea. Dichas actividades se ejercerán con las precauciones necesarias para no alterar la integridad de los ecosistemas ni la cultura local y deberán generar oportunidades económicas que permitan la conservación de dichas áreas y el desarrollo de las comunidades locales, a través de un compromiso compartido entre las comunidades, las personas naturales o jurídicas privadas involucradas, los visitantes y el Estado.

Art.162.- Participación ciudadana en la planificación.- El Ministerio de Turismo promoverá un proceso participativo, de actores claves públicos y previamente convocados, para la determinación de los planes de corto, mediano y largo plazo en materia de ecoturismo, como lo establece el artículo 225 de la Constitución Política de la República y el artículo 1 de la Ley Especial de Descentralización y Participación Social.

Art. 167.- Requisitos para la operación de comunidades legalmente reconocidas.- Las comunidades locales organizadas y capacitadas podrán prestar servicios de ecoturismo, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Petición realizada por los interesados de manera directa, indicando que tipo de actividad desean efectuar.

2. Acta certificada de la Asamblea General Comunitaria en el cual se nombra al responsable o responsables para el ejercicio de la actividad de ecoturismo.
3. Obtención de registro y licencia anual de funcionamiento en el Ministerio de Turismo.
4. Obtención del permiso o autorización del Ministerio del Ambiente cuando la actividad se vaya a realizar dentro del Sistema Nacional de Arcas Protegidas.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema:

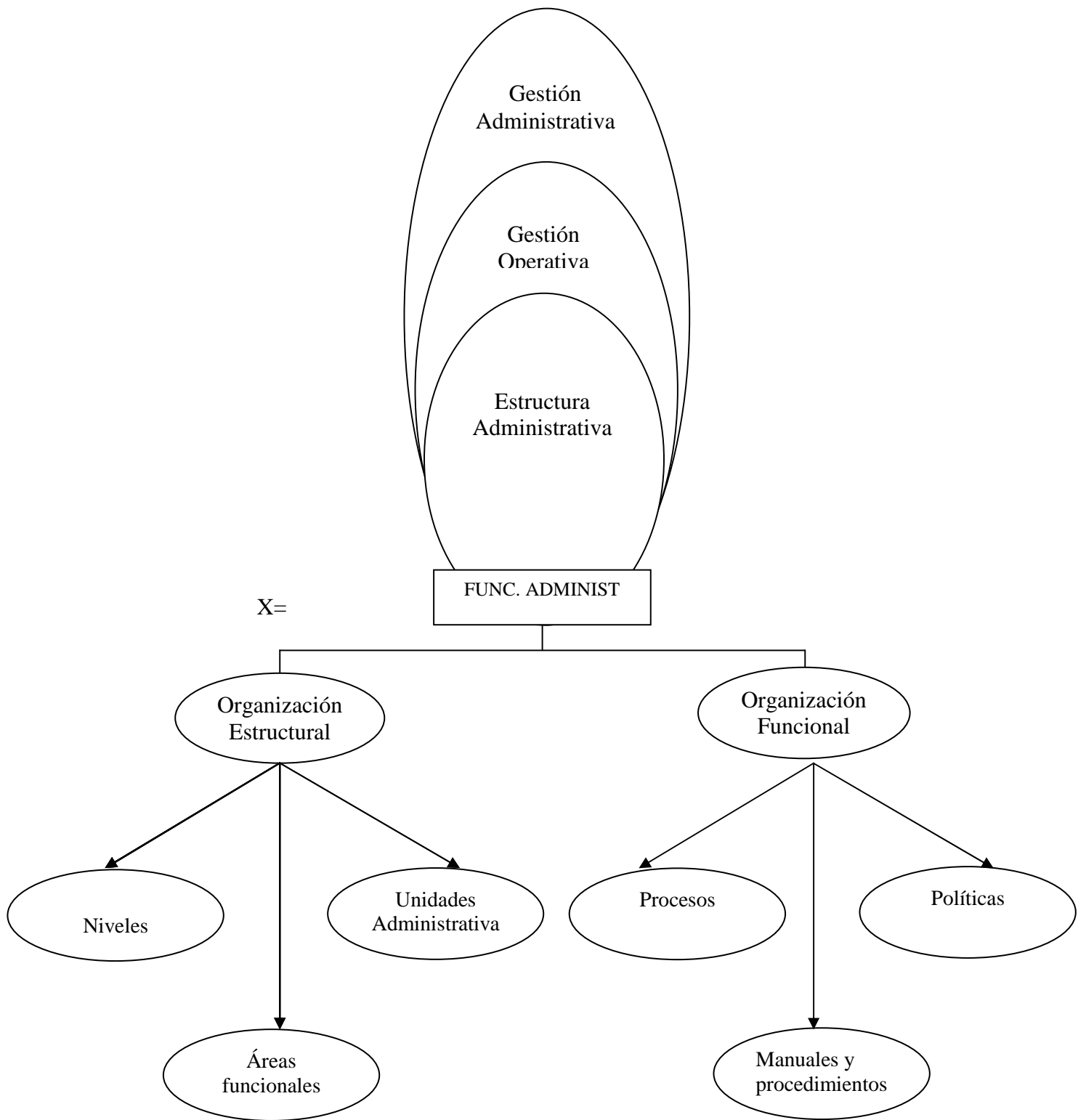
¿Cómo incide la deficiente aplicación de las funciones administrativas en el desarrollo de la asociación de ecoturismo comunitario “Machay”?

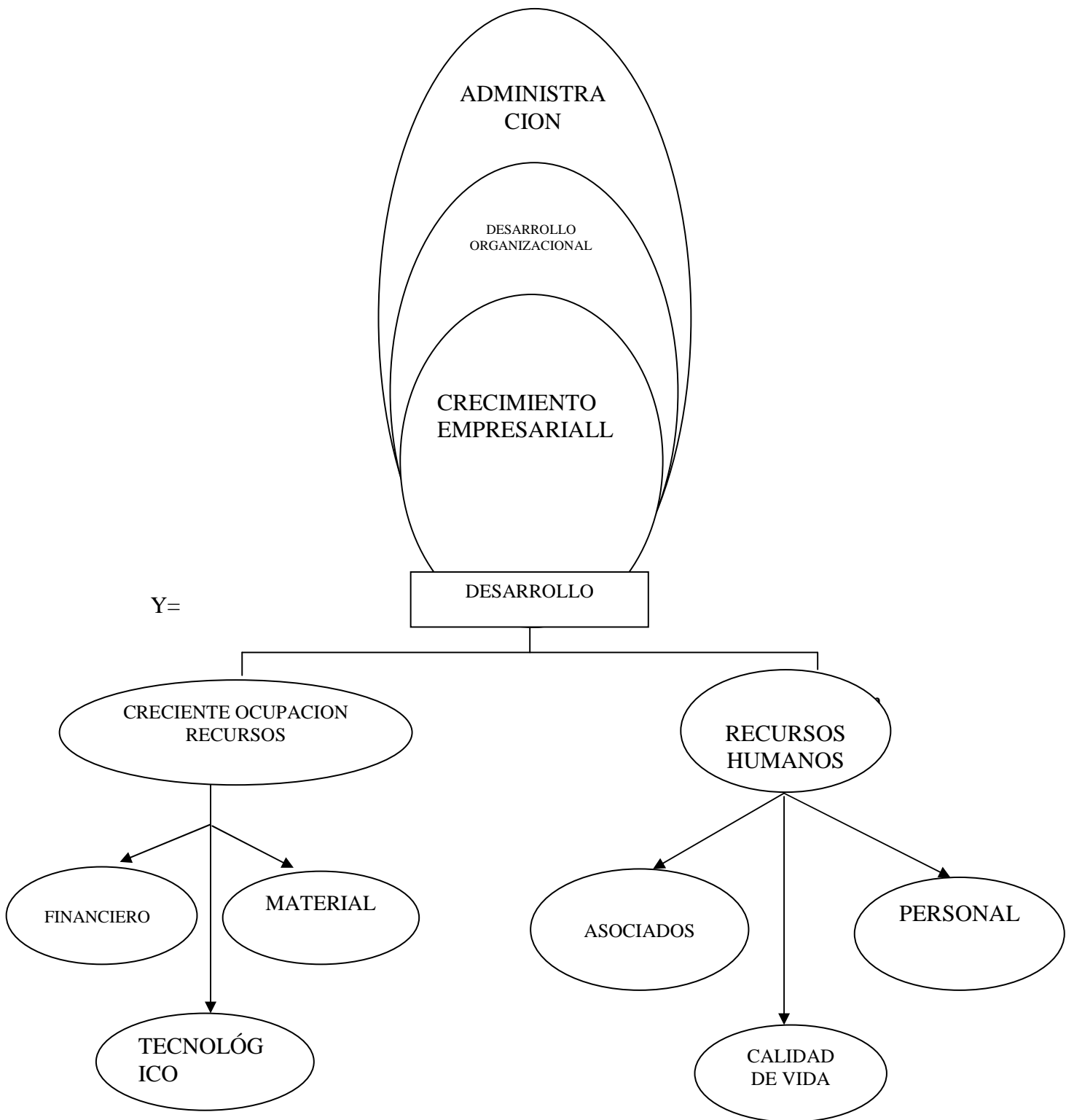
CAMBIA EN RELACION AL TEMA

X= Funciones Administrativas

Y= Desarrollo

CATEGORIZACIÓN





DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

2.4.1 Gestión administrativa.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis) 5

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

2.4.2. Gestión operativa.

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.
- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos mas eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

<http://www.eumed.net/libros/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>

2.4.3. Estructura administrativa

La estructura administrativa es el "sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos"[1].

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

<http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml>

2.4.4. Funciones administrativas.

Es el esquema de división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

2.4.5. Organización estructural

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración de Empresas, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

<http://csalazar.org/2008/05/26/organizacin-estructural-y-funcional>

2.4.6. Niveles

Nivel alto o gerencial: Es el que se ejerce al más alto nivel, es decir, el gerente general emite órdenes desde ese nivel

Nivel medio u operacional: Es aquel que ejercen los gerentes de los departamentos (RH, Finanzas, Producción, etc.)

Nivel operacional: es el nivel mas bajo ya que es el que ejecutan todos los empleados ya q viene d ordenes d sus jefes (gerentes de depto.)

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090817131117AAwPrFv>

2.4.7. Unidades Administrativas

Una unidad Administrativa es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la organización. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución.

http://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n_del_trabajo

2.4.8. Áreas Funcionales

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área

limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

2.4.9. Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

<http://www.monografias.com/trabajos62/organizacion-funcional/organizacion-funcional.shtml>

2.4.10 Procesos

Un proceso (del latín processus) es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice

<http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

2.4.11. Políticas

Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa, Manuales y procedimientos.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>

2.4.12. Administración

La recta y prudente administración de los recursos escasos de una sociedad, familia o individuo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades en lo material.

El estudio de la manera o el modo en que las sociedades gestionan sus recursos escasos para satisfacer las necesidades materiales de sus miembros y de la transformación de los recursos naturales en productos y servicios finales que son distribuidos y/o usados por los individuos que conforman la sociedad. Además, la economía explica el cómo los individuos y organizaciones logran sus ingresos y cómo los invierten.

<http://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>

2.4.13. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional al ser enfocado como herramienta de los nuevos enfoques modernos, que sirve para mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas, sean instituciones del sector público como privado permitiendo al interior de cada empresa enfrentarse a los múltiples retos y amenazas, que van encaminadas hacia una, eficiencia, eficiencia y su rentabilidad.

En definitiva el desarrollo organizacional sirve para cambiar los paradigmas de cada una de las empresas que en la actualidad existen, en nuestro medio, el cual no han sido muy difundidos éste nuevo enfoque; por cuanto las entidades locales se han regido por aspectos políticos, burocráticos que no han permitido un cambio sustancial para mejorar las instituciones tanto del sector público como privado.

Este enfoque moderno al ser utilizado con profundidad permitirá tener un campo de acción que permita alcanzar resultados positivos, es decir un mejoramiento de la entidad local y poder alcanzar sus objetivos y metas sobre la base de una, calidad total, planeación estratégica, dinámica, trabajo, honestidad, servicio, vocación y transparencia, que la comunidad del sector espera.

2.4.14. Desarrollo

La evaluación del desarrollo es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial a futuro.

La evaluación del desarrollo es el proceso por el cual se estima el rendimiento global de la empresa.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion>

2.4.15. Ocupación de Recursos

Es un conjunto de actividades programadas para recoger información sobre la que profesores y alumnos reflexionan y toman decisiones para mejorar sus estrategias de enseñanza y aprendizaje, e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias

<http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista118/evaluacion.html>

2.4.16. Financieros

Los recursos financieros, es el dinero que utiliza la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Son los recursos que utilizan para financiar las actividades empresariales, además de los recursos financieros la empresa cuenta con otros elementos como los recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos o capital humano, e información.

<http://apuntes.rincondelvago.com/analisis-y-evaluacion-de-personal.html>

2.4.17. Materiales

Se conoce como recursos materiales de una empresa a aquellos bienes tangibles con los que contará la **compañía** en cuestión para poder **ofrecer** sus servicios tales como: instalaciones (edificios, maquinaria, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros) y la materia prima (aquellos materiales **auxiliares** que forman parte del producto, los productos en proceso y los productos **terminados**, entre otros).

El secreto del fracaso o éxito del que hablábamos al comienzo de esta reseña dependerá estrictamente de la **administración** que se realice de los mismos, **en este caso de los materiales**. Lo ideal será encontrar el **equilibrio** en cuanto a su utilización. Puede ser, tanto, o más negativa su escasez, como su abundancia para el futuro desarrollo de una empresa, aunque muchos puedan creer lo contrario

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

2.4.18. Tecnológico

Siempre que realizamos una selección corremos el riesgo de dejar algo importante y válido fuera. Hemos elegido los recursos tecnológicos que muestran más posibilidades, a nuestro entender, para generar una comunicación de calidad en la enseñanza universitaria, y que son hoy de gran versatilidad y fáciles de integrar en los centros universitarios.

La diversidad de recursos tecnológicos existentes con las últimas aportaciones (Realidad virtual, CD-Rom, Redes,...) muestra un abanico de posibilidades demasiado amplio para el enseñante que se acerca por primera vez a las tecnologías. Esta diversidad a veces puede ser engañosa por diversos motivos, como por ejemplo, las tecnologías del láser disc no habían terminado aún de desarrollarse y producir suficiente materiales de paso, cuando han quedado obsoletos. Algo parecido puede sucederle al actual CD-I y otras nuevas tecnologías

<http://licomex.unne.edu.ar/ensenanza.htm>

2.4.19. Calidad de Vida

Calidad de vida es un concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades. La calidad de vida es el objetivo al que debería tender el estilo de desarrollo de un país que se preocupe por el ser humano integral. Este concepto alude al bienestar en todas las facetas del hombre, atendiendo a la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales (comida y cobijo), psicológicas (seguridad y afecto), sociales (trabajo, derechos y responsabilidades) y ecológicas (calidad del aire, del agua).

En primer lugar, consideramos importante para aproximarnos al entendimiento y construcción de la calidad de vida de una comunidad, realizar un análisis de los distintos trabajos desarrollados sobre calidad de vida, que hayan tratado aspectos con el crecimiento de la comunidad Machay, con el fin de evidenciar como se han abordado, en que han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida del grupo humano y

rescatar –en comunidad- los aspectos que se consideren valiosos para la construcción colectiva de la calidad de vida.

Un segundo propósito que se plantea, es conocer las concepciones que sobre calidad de vida o sus equivalentes tienen las diferentes personas de las comunidades, con el fin de realizar reflexiones comunitarias, que permita identificar el discurso que sobre calidad de vida tienen las personas y la comunidad.

Un tercer propósito, sería, que a través de la reflexión comunitaria o grupal se construya una concepción sobre calidad de vida, basada en la diferencia y la convivencia que tienda a mejorar o alcanzar la calidad de vida que cada individuo y la comunidad deseen.

Finalmente, pensamos que a partir de contrastar la visión que sobre la calidad de vida tiene la población con la que tienen las Asociaciones, se puedan generar propuestas que repercutan en los planes sociales coordinados.

Indicadores de política social. 1999. Departamento Nacional de Planeación. SIN 0123-5028. Bogotá

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de un manual de funciones administrativas permitirá el desarrollo integral de la Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay”

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Funciones Administrativas

2.6.2 Variable Dependiente

Desarrollo

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La investigación según su enfoque será cualitativo y cuantitativo, en consideración que la información a recolectarse abarca parámetros de cantidad y calidad. Caracterizada por la participación de los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación; utilizará dos modalidades de investigación las cuales se describen a continuación:

Investigación Bibliográfica

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios entre otros.

En el desarrollo de la investigación se utilizará información primaria, como también de tipo secundaria, conjeturando un mejor y exhaustivo análisis de la investigación.

Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Para que esto sea posible se emplearán técnicas como:

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con la presente investigación se pretende generar conocimiento de tercer nivel; para ello es necesario aplicar la investigación:

Correlacional; tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tiene en la variable o variables relacionadas. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos. No es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en unas personas con mediciones de otras variables realizadas en otras personas..

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En la investigación sobre La Aplicación de las Funciones Administrativas y su incidencia en el desarrollo de la asociación de ecoturismo comunitario “Machay” esta formada por la siguiente población o universo:

Personal Administrativo:

Presidente

Vicepresidente

Secretaria

Contadora

Vocales

Socios: 64

Población de Estudio

Cuadro 1

| SUJETOS | N |
|-------------------------|-----------|
| Personal Administrativo | 5 |
| Socios | 59 |
| Total | 64 |

Fuente: Asociación Comunitaria Ecoturística Machay

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco

3.4.2. MUESTRA

El tipo de muestro para la presente investigación se aplico el Muestreo Aleatorio Simple en donde los elementos de la población tiene probabilidad de ser seleccionado.

El universo de investigación de La Asociación Ecoturística Comunitaria Machay consto de los siguientes sujetos para la selección de la muestra

Personal Administrativo

Consta de 5 personas, su participación en la investigación es total ya que están involucrados directamente en el desarrollo de la asociación.

Socios

Los socios de la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay. Cumplieron un papel muy importante en la investigación ya que son a quienes afecta directamente la inexistencia del un adecuado manual de funciones para poder cumplir con los objetivos por lo que fue creada la asociación.

En este estudio se trabajara con toda los miembros de la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay.

n = 64

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: ¿La implementación de un manual de funciones administrativas permitirá el desarrollo integral de la Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay”?

Variable: funciones administrativa

Variable: desarrollo

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|--|--|--|---|---|
| <p>Funciones Administrativas:</p> <p>El tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea es aquel que separa, distingue y especializa las actividades de una organización. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional..</p> | <p>Estructura Administrativa</p> <p>Organización Estructural</p> <p>Organización funcional</p> | <p>Organigramas</p> <p>Manuales</p> <p>Procesos</p> <p>Procedimientos</p> <p>Políticas</p> <p>Niveles Jerárquicos</p> <p>Delimitación de funciones</p> <p>Monitoreo y Evaluación</p> | <p>¿La asociación tiene establecido los organigramas funcional, estructural y de posición?</p> <p>¿La administración de la Asociación es buena, regular o mala?</p> <p>¿Cree que ayudaría la creación de una Manual de Funciones y su aplicación en la asociación?</p> <p>¿Sabe con certeza cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la asociación?</p> <p>¿Los niveles jerárquicos están claramente identificados?</p> <p>¿Está claramente identificado las competencias para el desempeño de su cargo?</p> <p>¿La asociación tiene definido las ares funcionales? (Administrativa, financiera y de servicios)</p> | <p>Socios de la asociación</p> <p>- Encuestas</p> <p>socios de la asociación</p> <p>- Encuestas</p> <p>Miembros de la asociación</p> <p>- Encuestas</p> |

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|---|--|---|--|---|
| <p>Desarrollo se conceptúa como:</p> <p>El mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional.</p> <p>La evaluación del desarrollo es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización tanto a nivel operativo como administrativo y lograr altos niveles de competitividad empresarial.</p> | <p>Crecimiento Empresarial</p> <p>Crecimiento de recursos</p> <p>Calidad de vida</p> | <p>Económico</p> <p>Material</p> <p>Social</p> <p>Servicios</p> | <p>Mejora de ingreso de los socios</p> <p>Rentabilidad de la Asociación</p> <p>Mejoramiento de la estructura física</p> <p>Posicionamiento en el mercado</p> <p>Capacitación</p> | <p>Directivos y miembros de la asociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Encuestas <p>Directivos de la asociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas <p>Directivos de la asociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Encuestas <p>Miembros de la asociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas <p>Empleados de la asociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Encuestas |

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información, se procedió a visitar la Comunidad de Machay en la ciudad de Baños.

Se utilizó la siguiente técnica:

3.6.1 Observación.-

Observación es una técnica para resumir información visual sobre la realidad a investigar

3.6.2 Encuestas.-

La recolección de información es dada por medio de preguntas planteadas, para el efecto en el instrumento se llama cuestionario.

La información debe ser confiable y verídica para efectuar un análisis de las respuestas de la investigación, por lo que fue necesario realizar interrogantes básicas que a continuación se presentan:

Descripción del plan de recolección de información

| PREGUNTAS BASICA | EXPLICACIÓN |
|---|---|
| 1. ¿Para Qué? | Para poder llegar a cumplir los objetivos establecidos en el presente trabajo de investigación |
| 2. ¿Cuántas personas conforman la población de Estudio? | Junta Directiva y Socios de la Asociación |
| 3. ¿Cuáles son los Aspectos sujetos de Análisis | Las funciones administrativas y su incidencia en el desarrollo |
| 4. ¿Quién? ¿Quiénes? | El Investigador del presente estudio |
| 5. ¿Cuándo? | La recolección de datos se realizara en la semana comprendida del 15 al 30 de Julio |
| 6. ¿Dónde? | En la Comunidad de Machay |
| 7. ¿Cuántas veces? | Una sola vez se aplicara el instrumento de Investigación encuesta |
| 8. ¿Qué técnica de recolección? | Se aplicará: <ul style="list-style-type: none"> - La Entrevista - La Observación - La deducción resultado del Análisis de la Información recopilada |
| 9. ¿Con Qué? | La Aplicación del Cuestionario, Información proporcionado por la Directiva |
| 10. ¿En qué situaciones? | Se lo realizará para establecer si la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay , aplica las Funciones Administrativas para mejorar su desarrollo |

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El instrumento de recolección de datos se procedió de la siguiente manera:

- Revisión de la información recogida, es decir desechar la información defectuosa.
- Repetición de la recolección de la información tiene en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestaciones, es decir tomar en cuenta con lo que no cumpla con alguna norma dispuesta.
- Tabulación de las respuestas en cuadros (filas y columnas) según cada ítem del cuestionario
- Representaciones gráficas
- Una vez obtenida los datos tabulados se procede a la elaboración de gráficos que permitan una interpretación de los resultados estadísticos obtenidos en la aplicación de cuestionarios.
- Para la elaboración de todos estos pasos se utiliza el programa de Excel.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las encuestas realizadas a los socios y a los Directivos de la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay, se analizarán cada pregunta para un mejor entendimiento de los resultados determinados los porcentajes obtenidos.

4.1.1. ENCUESTAS A LOS SOCIOS.

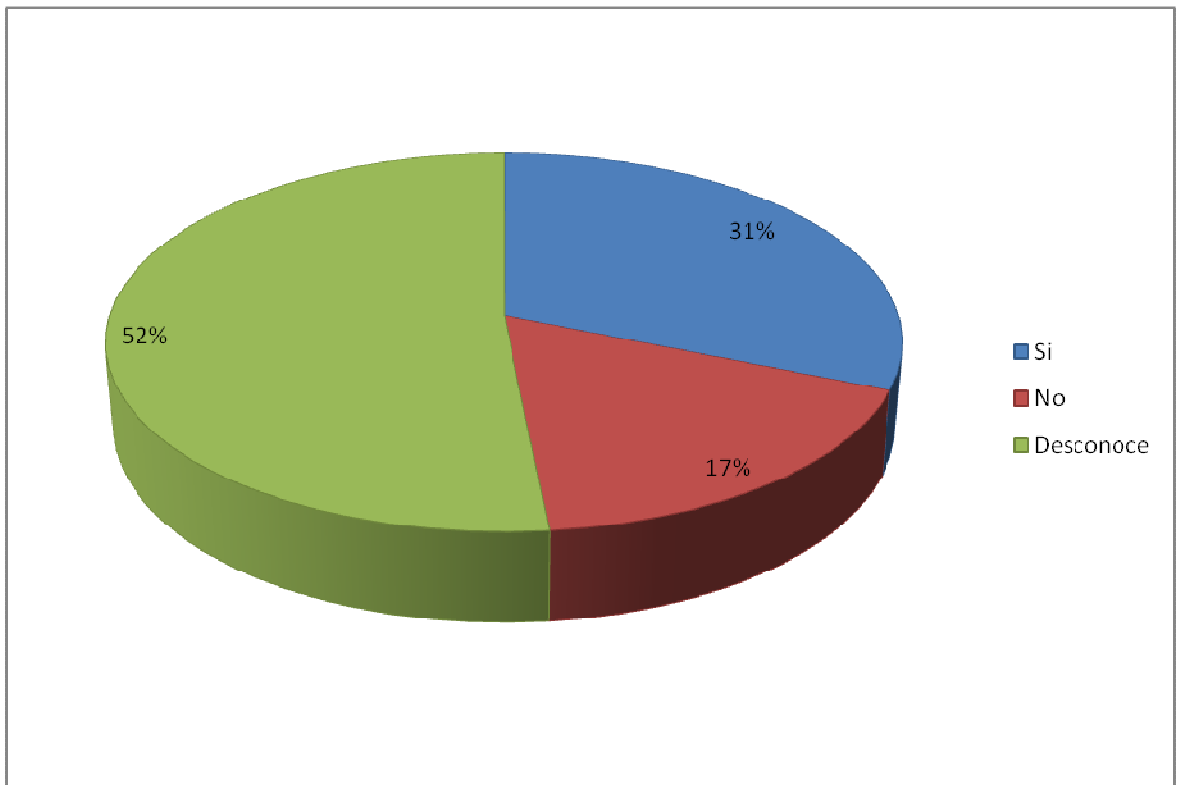
Luego de haber calculado la muestra e procederá a realizar la encuesta a 64 personas. Recopilando, procesado y tabulado de las siguientes preguntas

PREGUNTA No 1.- ¿Conoce usted que actividades y responsabilidades le tiene asignado la asociación?

CUADRO 4.2

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 20 | 31% |
| No | 11 | 17% |
| Desconoce | 33 | 52% |
| TOTAL | 64 | 100% |

GRÁFICO 4.1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las 64 encuestas realizadas: 20 manifiestan conocer que actividades y responsabilidades han sido asignado por parte de la asociación a la que pertenecen, obteniendo un 31%. En tanto que 11 de los encuestados dicen no conocer sobre el tema lo que representa un 17% y un 52% de los encuestados desconocen sobre la asignación de actividades y responsabilidades. Por lo tanto, esto no dice que en la

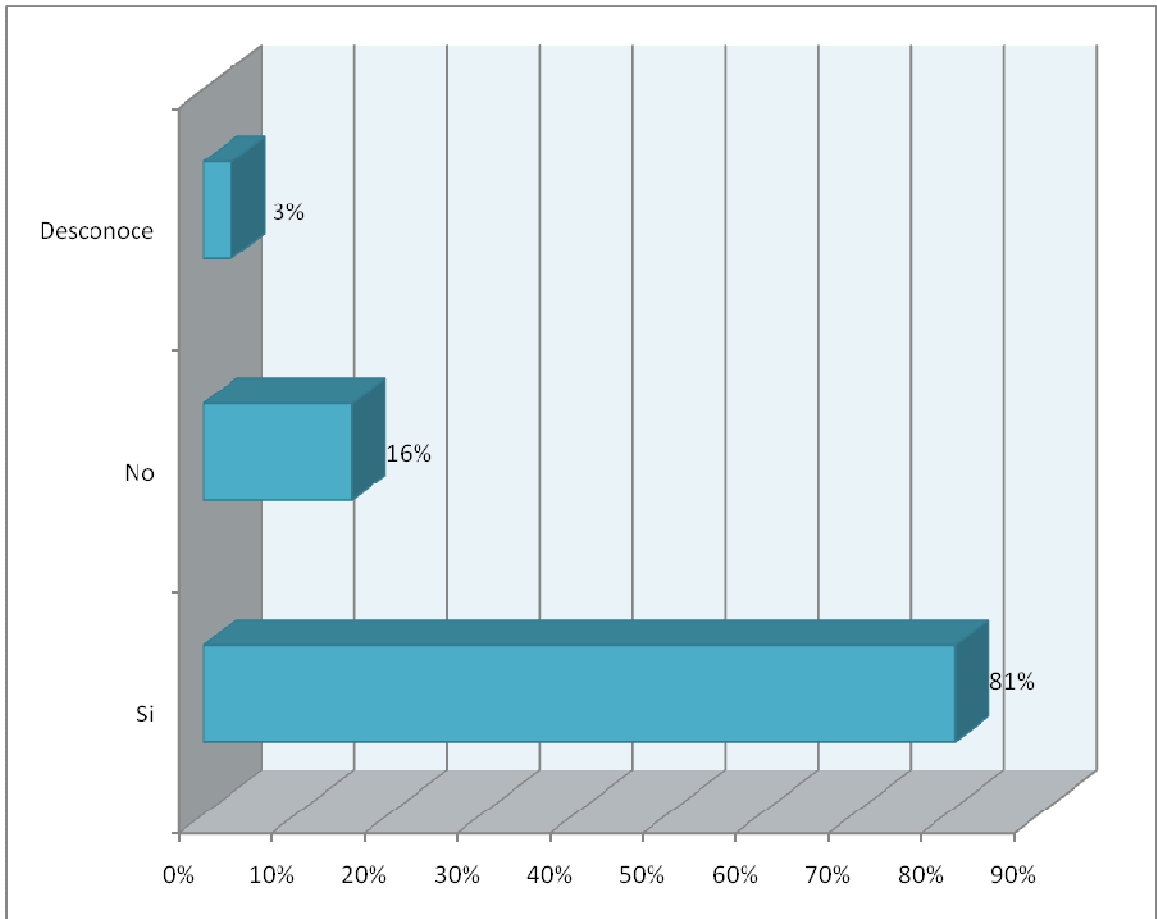
Asociación existe una falta de comunicación entre los asociados y representantes por lo que se debería impartir mecanismos para difundir la información y obtener mayor conocimiento y pueda ayudar a la que misión y la historia de la Asociación sean compartidas por todos sus integrantes.

PREGUNTA No 2.- ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones ayudaría a mejorar el desempeño de sus actividades cotidianas?

CUADRO 4.3

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 52 | 81% |
| No | 10 | 16% |
| Desconoce | 2 | 3% |
| TOTAL | 64 | 100% |

GRÁFICO 4.3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

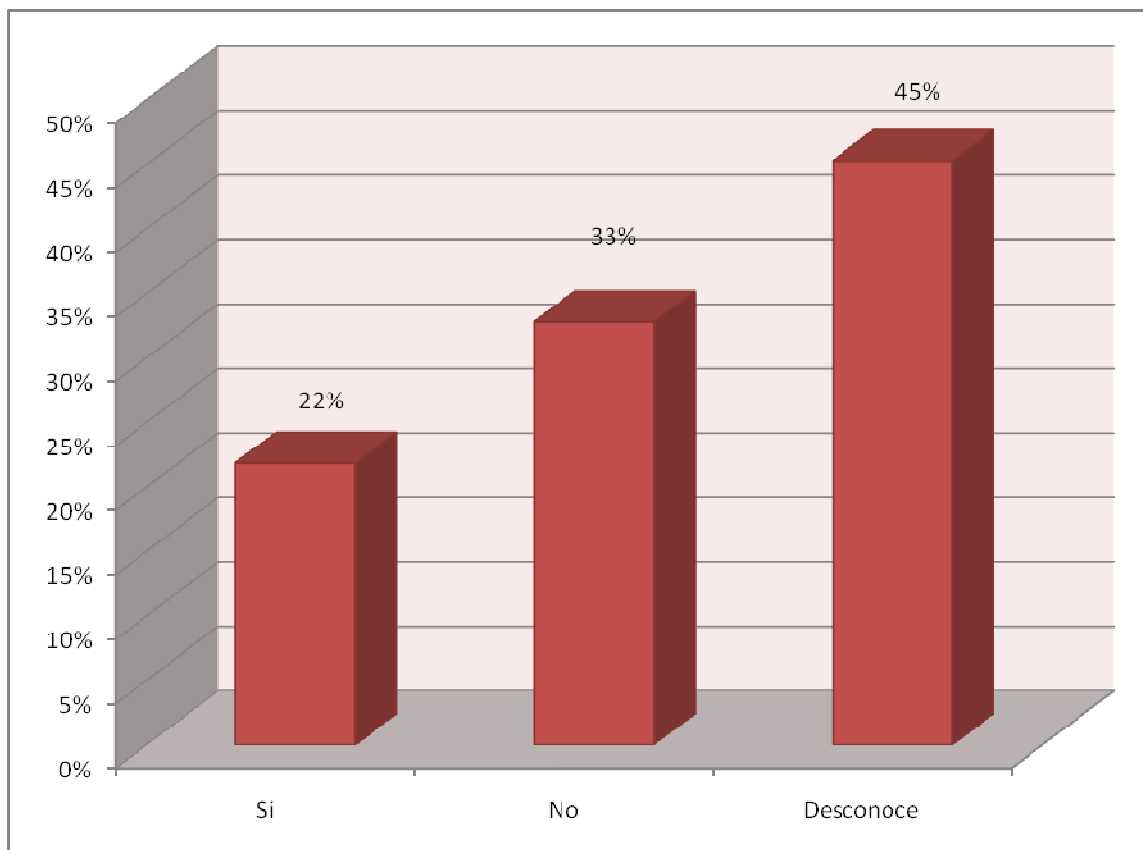
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de las personas encuestadas el 81% consideran que la implantación de un manual de funciones ayudaría a mejorar el desempeño de sus funciones, sin embargo el 16% consideran que un manual no ayudaría a mejorar su desempeño y el 3% desconocen de tal situación. Según lo que se pudo observar

la mayoría de los asociados es consciente de la necesidad de un manual de funciones que guíe y oriente a mejorar el desarrollar de las labores diarias.

PREGUNTA No 3.- ¿Sabe con certeza cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la asociación?

CUADRO 4.4

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 14 | 22% |
| No | 21 | 33% |
| Desconoce | 29 | 45% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

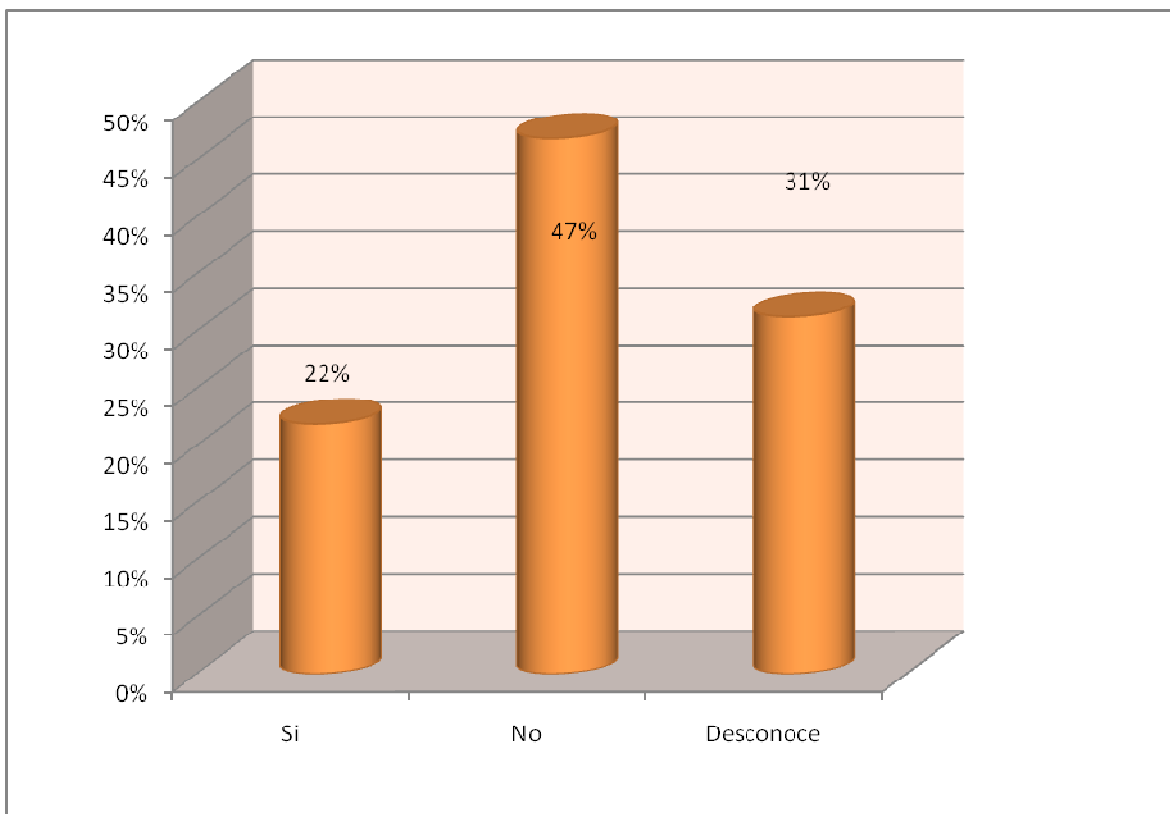
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las personas encuestadas en la Asociación un 22% considera que si tienen conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, mientras un 33% manifiesta que la organización no detalla cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de esta y un 45% de los encuestados dicen desconocer. Se determina que existe un gran porcentaje de personas que desconocen sobre las funciones y responsabilidades que adquieren al formar parte de la asociación comunitaria Machay

PREGUNTA No 4.- ¿Conoce Ud. si en la asociación existen niveles jerárquicos claramente identificados?

CUADRO 4.5

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 14 | 22% |
| No | 30 | 47% |
| Desconoce | 20 | 31% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

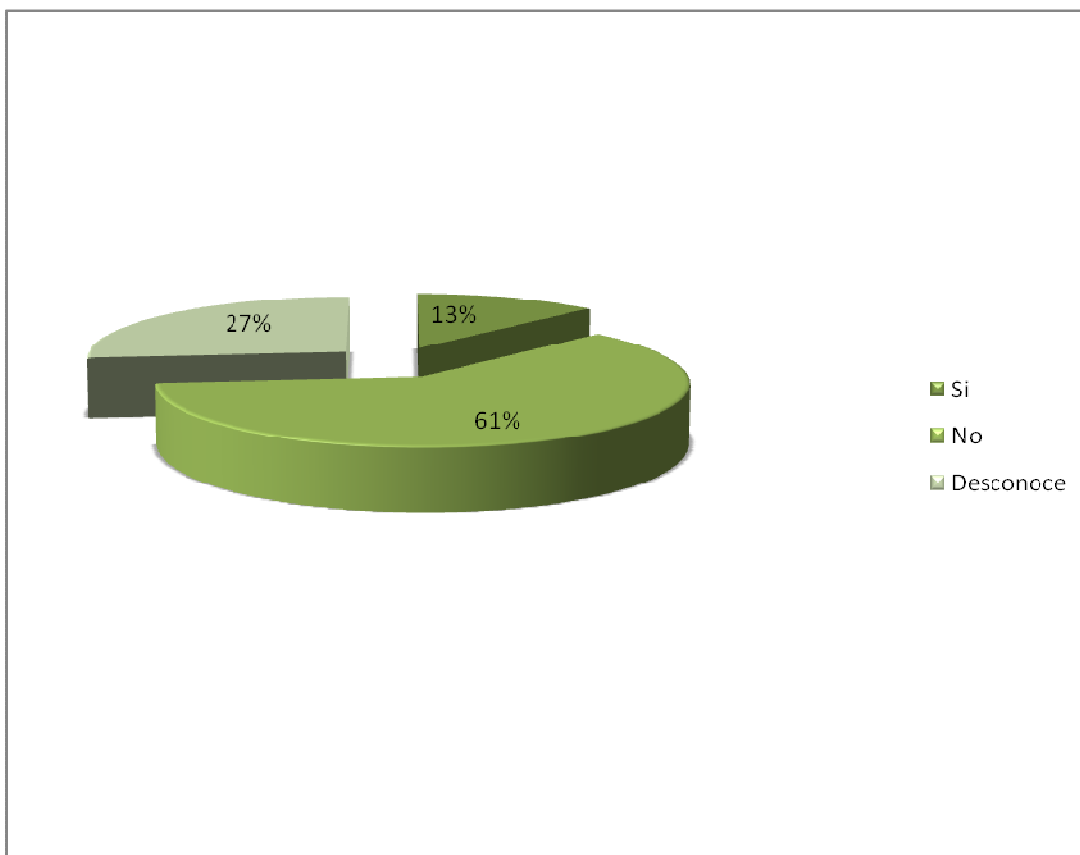
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de las personas encuestadas el 22% manifiesta que **si** existen niveles jerárquicos dentro de la asociación, un 47% respondió que no existe: y un 31% de las personas encuestadas dijo desconocer sobre el puesto que desempeña dentro de la Asociación y a qué nivel jerárquico se encuentra, para poder desempeñar correctamente sus funciones

PREGUNTA No 5.- ¿Cuenta la Asociación a la que pertenece con misión y visión?

CUADRO 4.6

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 8 | 13% |
| No | 39 | 61% |
| Desconoce | 17 | 27% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

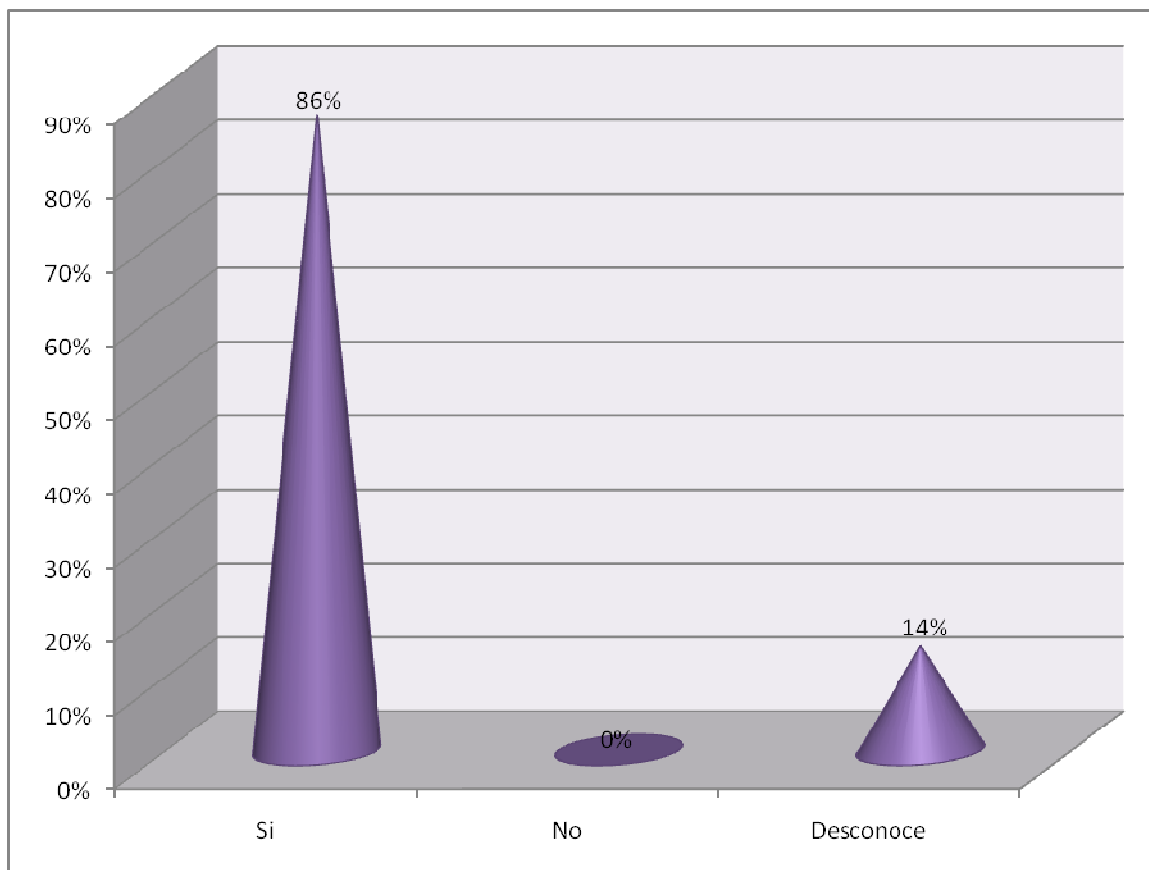
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según las personas encuestadas el 27% determinan que la asociación cuenta con misión y visión definida, mientras que el 13% de los encuestados expresaron que no y un 61% respondió que desconoce si la asociación cuenta con misión y visión. Lo que se concluye es que no existe orientación y optimización, la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, y que tampoco existe un sentimiento de identificación y compromiso por parte de los miembros de la asociación.

PREGUNTA No 6.- ¿Está dispuesto a organizarse administrativamente para obtener mejores resultados?

CUADRO 4.7

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 55 | 86% |
| No | 0 | 0% |
| Desconoce | 9 | 14% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

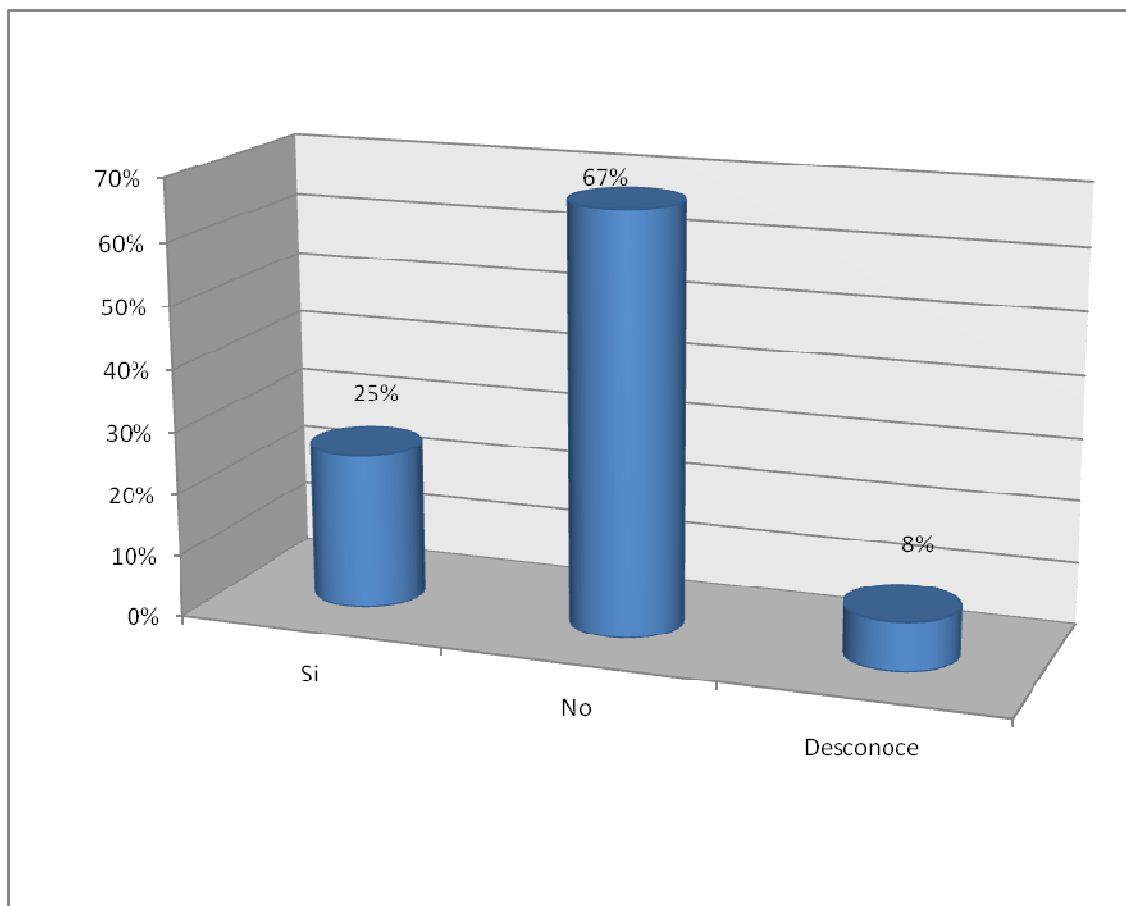
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las personas encuestadas un 86% considera que si es importante que la Asociación este organizada debidamente, mientras que un 0% considera que no están importante que dichas asociaciones se organicen administrativamente y un 14% no sabe si es bueno o no que la Asociación este organizada administrativamente. Se concluye que existe en su mayoría una aceptación por parte de los asociados a organizarse administrativamente para obtener un mayor rendimiento y utilidades, para los beneficios de la misma comunidad.

PREGUNTA No 7.- ¿Cuenta la Asociación a la que usted pertenece con canales de comunicación, para informar sobre cualquier situación a los miembros de la Asociación?

CUADRO 4.8

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 16 | 25% |
| No | 43 | 67% |
| Desconoce | 5 | 8% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

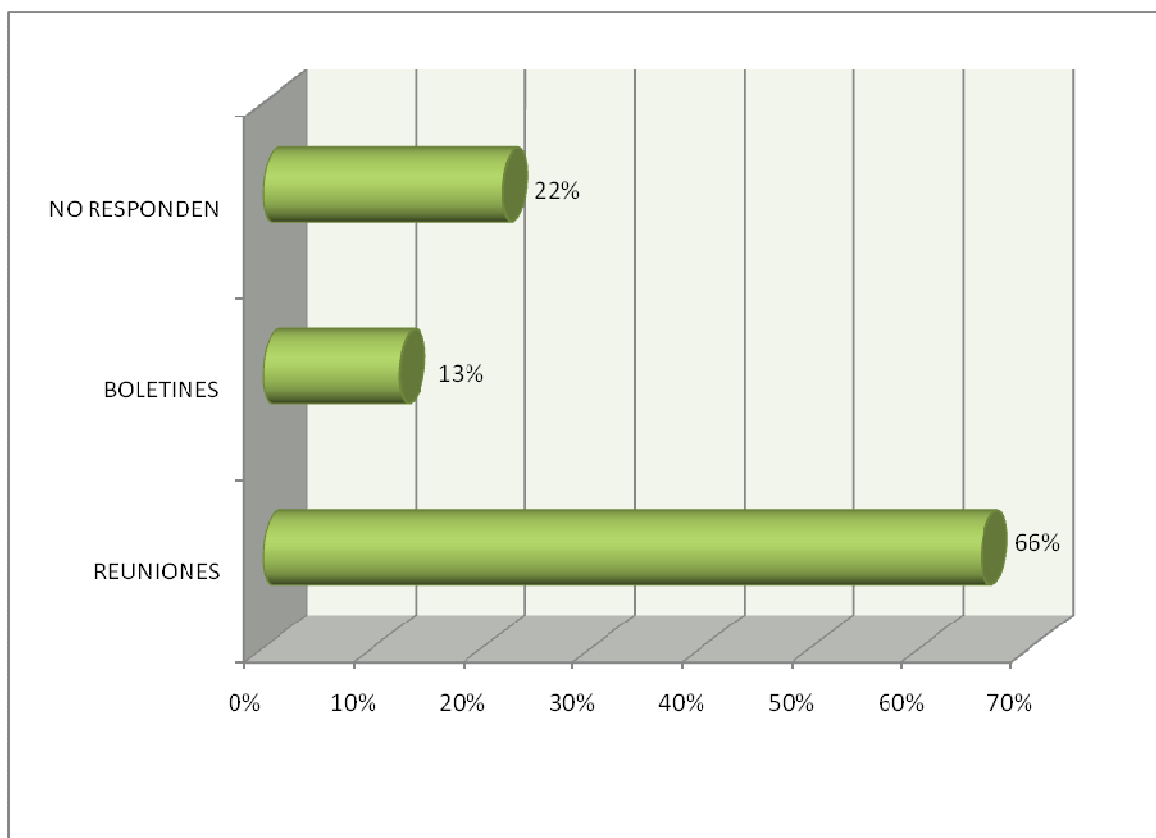
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las personas encuestadas en la Asociación el 25% comenta que si conoce que medios de comunicación se utilizan para las reuniones, mientras que el 67% no sabe qué medios utilizan y un 8% desconocen que son los canales de comunicación.

PREGUNTA No 8.- ¿Mencione algunos canales de comunicación que utilizan?

CUADRO 4.9

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| REUNIONES | 42 | 66% |
| BOLETINES | 8 | 13% |
| NO RESPONDEN | 14 | 22% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

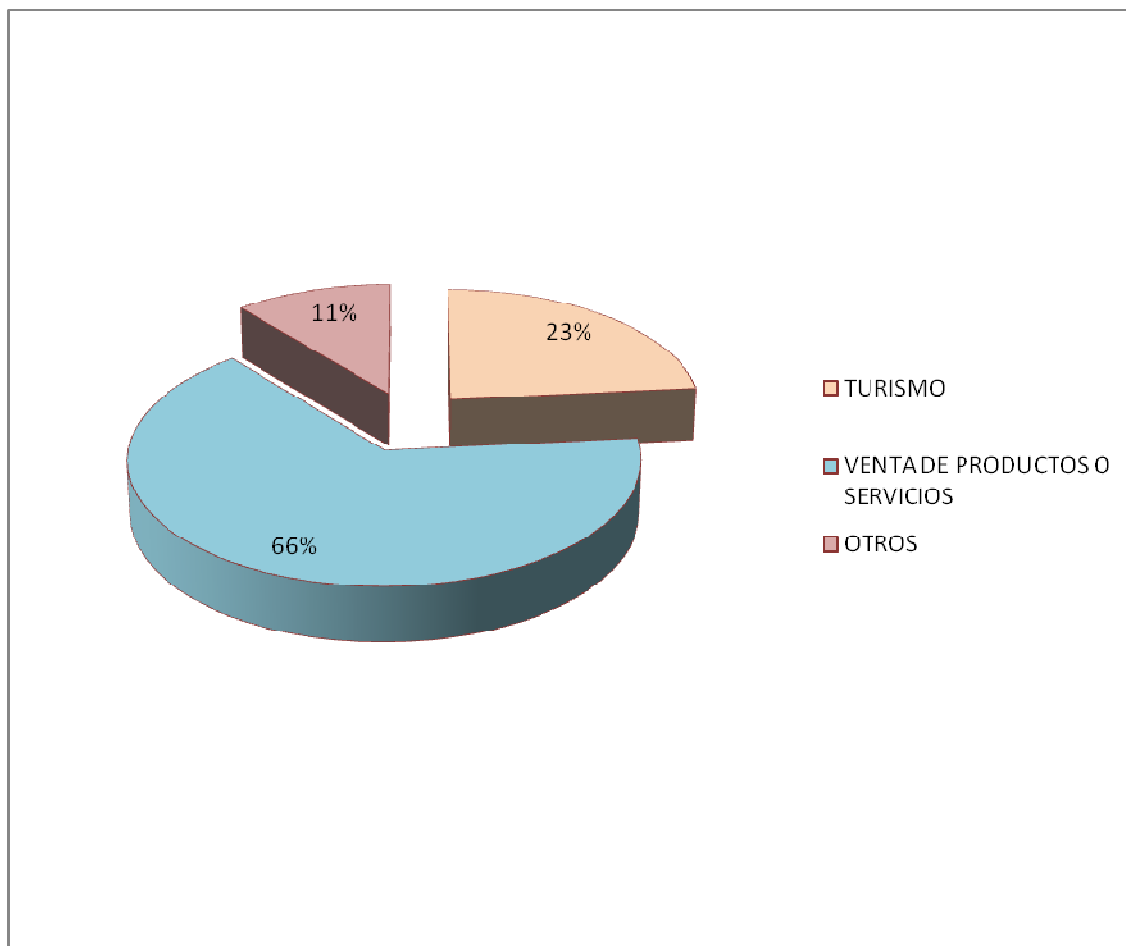
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las personas encuestadas en la Asociación él 22% respondió que el canal más utilizado son las reuniones y un 13% considera que son los boletines mientras que el 66% no tienen conocimiento.

PREGUNTA No 9.- ¿Conoce que actividades desarrolla su asociación?

CUADRO 4.10

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| TURISMO | 15 | 23% |
| VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS | 42 | 66% |
| OTROS | 7 | 11% |
| TOTAL | 64 | 100% |

GRÁFICO 4.10



Fuente: Encuestas

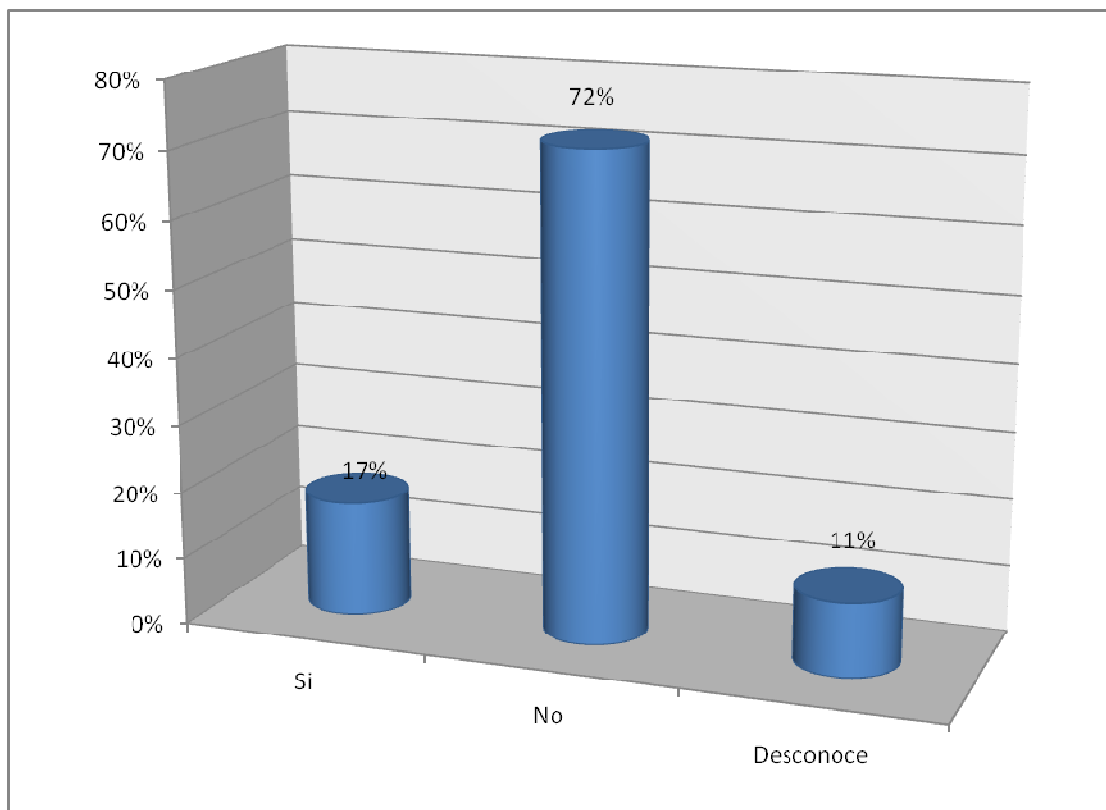
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El personal encuestado fueron 64, pero una o varios Asociados se dedican a más de una actividad económica, como se puede observar en el gráfico se puede decir que la categoría que más resalta es la venta de productos y servicios obteniendo un 66% y el que menos porcentaje obtuvo es la categoría de otros ya que en ella se considera la agricultura, pesca, ganadería, etc., actividades que forman parte del vivir de cada una de las familias que habitan en la comunidad Machay.

PREGUNTA No 10.- ¿Cuenta la asociación con indicadores para medir la rentabilidad?

CUADRO 4.11

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 11 | 17% |
| No | 46 | 72% |
| Desconoce | 7 | 11% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

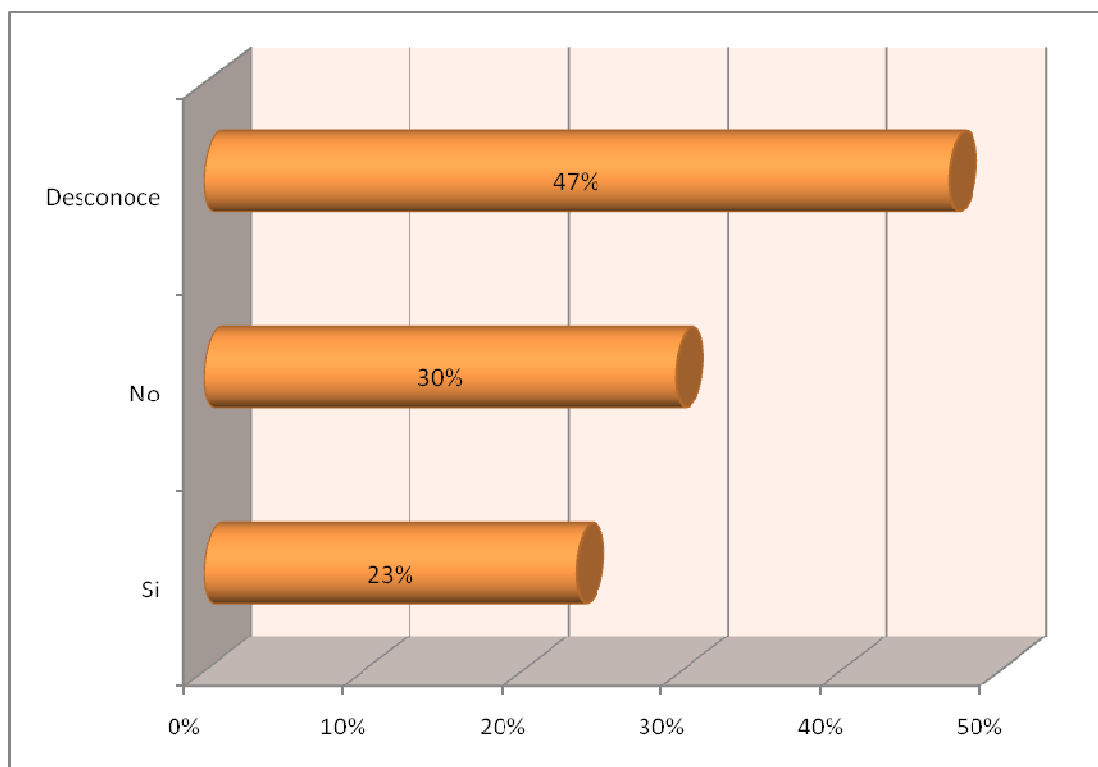
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados responde, un 17% que no existe indicadores para medir la rentabilidad de la asociación y un 72% menciona que si existe dichos indicadores y un 11% dijo desconocer. Lo que se concluye es que en la asociación existe un desconocimiento de los procesos ya sean administrativos o técnicos que apoyen a los directivos a gerenciar su mejoramiento.

PREGUNTA No 11.- ¿La asociación realiza presupuestos anuales en base a sus objetivos?

CUADRO 4.12

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 23% |
| No | 19 | 30% |
| Desconoce | 30 | 47% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

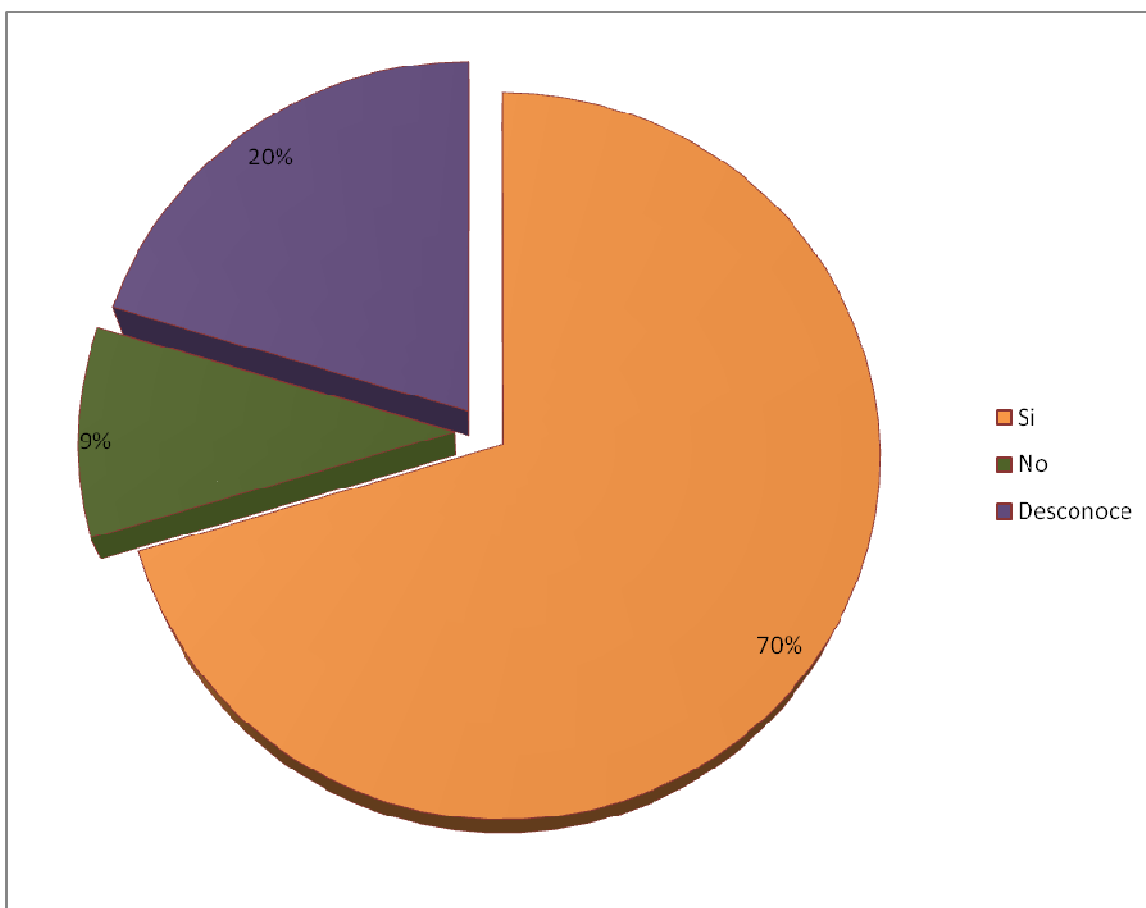
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La pregunta sobre, si el presupuesto anual que realiza la asociación es en base a sus objetivos; se obtuvo como resultado el **desconocimiento** con un 47%, el 30% dijo que **no** y total de 23% menciono que **sí** se lo realiza en base a sus objetivos.

PREGUNTA No 12.- ¿Cree Ud. que en los dos últimos años se ha incrementado el número de visitantes turistas a la comunidad Machay?

CUADRO 4.13

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 45 | 70% |
| No | 6 | 9% |
| Desconoce | 13 | 20% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

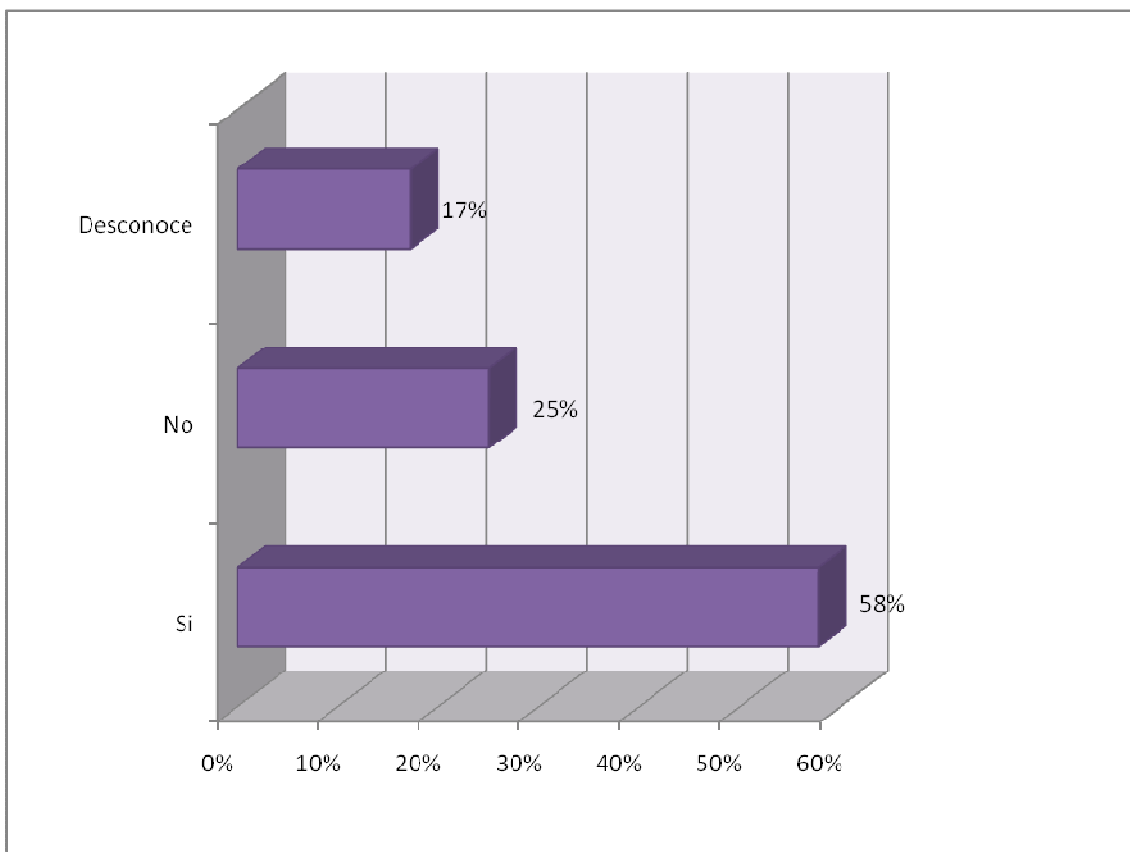
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de la población encuestada, un 70% de los socios, señala que si se ha incrementado el número de visitantes al sector en los dos últimos años, seguido por un 20% menciona desconocer si se ha incrementado el número de turistas y un 9% contestó que no. Se puede concluir que la asociación de ecoturismo comunitario Machay, estaría logrando poco a poco un posicionamiento en el mercado

PREGUNTA No 13.- ¿Conoce Ud. si la asociación cuenta con una definición de las áreas (Administrativa, Financiera y de Servicios)

CUADRO 4.14

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 37 | 58% |
| No | 16 | 25% |
| Desconoce | 11 | 17% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

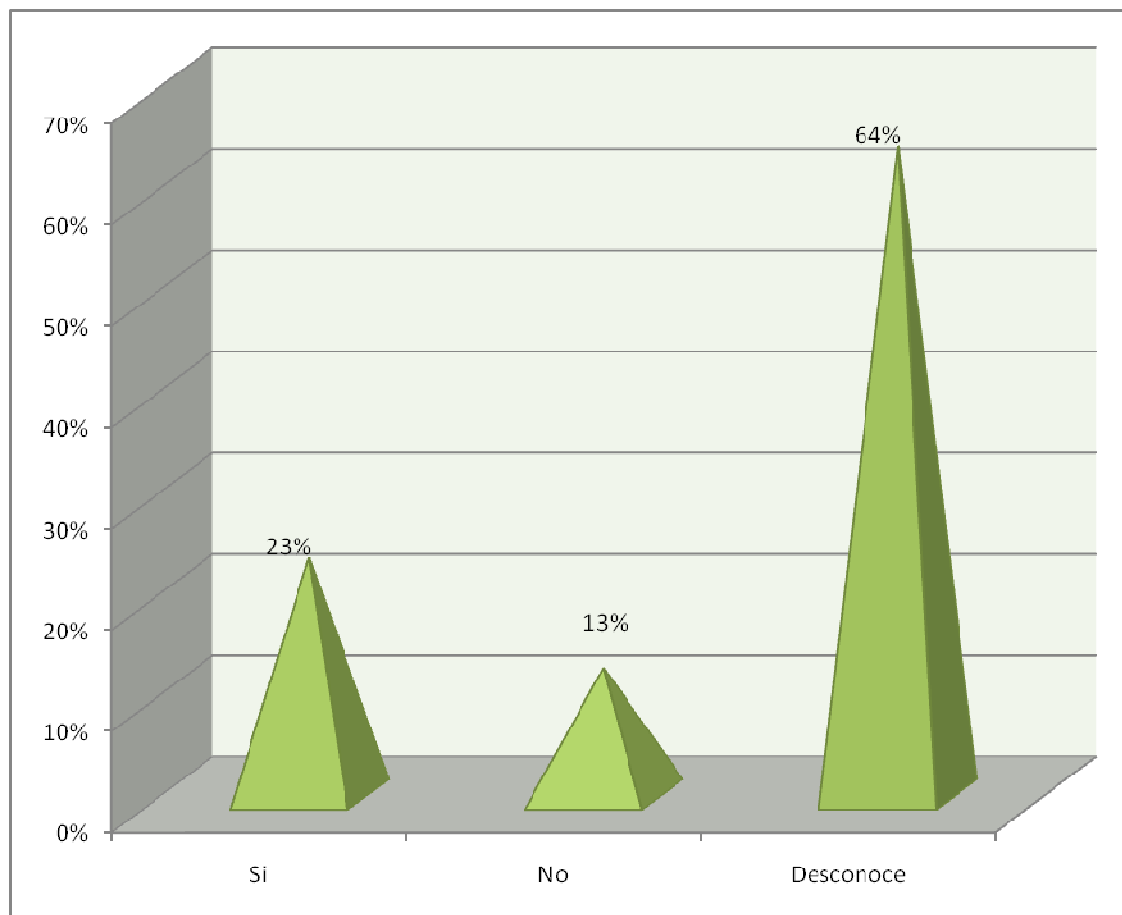
Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, el 58% respondió que existe una definición de las áreas, un 25% mencionó no conocer sobre dichas áreas funcionales dentro de la asociación y un 17% dijo desconocer sobre la pregunta formulada.

PREGUNTA No 14.- ¿Se ha determinado el costo de cada uno de los servicios que presta la asociación?

CUADRO 4.15

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 23% |
| No | 8 | 13% |
| Desconoce | 41 | 64% |
| TOTAL | 64 | 100% |



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las 64 personas que representan el 100% de los encuestados el 64% que es 41 persona opina que **desconocen** si verdaderamente se ha determinado el valor real de los servicios que prestan, el 23% que son 15 personas dijeron que **si** se ha determinado el valor de los servicios y 8 personas de los encuestados que representa un 13% menciona que **si** se ha determinado los costos de los servicios que prestan actualmente la asociación.

4.2. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Una vez determinado el problema se plantea la hipótesis con la correspondiente Operacionalización de las variables. La hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de la frecuencia obtenida en las respuestas y registradas en la tabla de doble entrada son representativos

4.2.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La hipótesis a verificarse es la siguiente:

La implementación de un manual de funciones administrativas permitirá el desarrollo integral de la Asociación comunitaria de ecoturismo “Machay”

a) Modelo lógico

H0: El manual de funciones NO permitirá el desarrollo integral de la asociación

H1: El manual de funciones SI permitirá el desarrollo integral de la asociación

H0 = Hi

H0 # Hi

b) Estimador estadístico

Se trabajara un nivel de significación del 5%

c) Especificación del modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

La construcción de la tabla se ha realizado con la totalidad de las frecuencias observadas.

Frecuencia Observada

| | | | | | |
|---|---|--|-----------|-------------|--------------|
| 2 | 6 | ¿Está dispuesto a organizarse administrativamente para obtener mejores resultados? | | | |
| | | SI | NO | DESC | TOTAL |
| ¿Considera usted que la implantación de un manual de funciones ayudaría a mejorar el desempeño en sus actividades cotidianas? | | 52 | 10 | 2 | 64 |
| | | 55 | 0 | 9 | 64 |
| TOTAL | | 107 | 10 | 11 | 128 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco

Frecuencia Esperada

| | | | | | |
|---|---|--|-----------|-------------|--------------|
| 2 | 6 | ¿Está dispuesto a organizarse administrativamente para obtener mejores resultados? | | | |
| | | SI | NO | DESC | TOTAL |
| ¿Considera usted que la implantación de un manual de funciones ayudaría a mejorar el desempeño en sus actividades cotidianas? | | 53.5 | 5 | 5.5 | 64 |
| | | 53.5 | 5 | 5.5 | 64 |
| TOTAL | | 107 | 10 | 11 | 128 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guido Rolando Ramos Carrasco.

Calculo de las Frecuencia Esperada

$$E_1 = \frac{107 * 64}{128} = 53.5$$

$$E_2 = \frac{10 * 64}{128} = 5$$

$$E_3 = \frac{11 * 64}{128} = 5.5$$

128

$$E_1 = \frac{107 * 64}{128} = 53.5$$

$$E_2 = \frac{10 * 64}{128} = 5$$

$$E_3 = \frac{11 * 64}{128} = 5.5$$

Zona de aceptación o rechazo

$$gl = (2 - 1) (3 - 1)$$

$$gl = 1 * 2$$

$$gl = 2$$

Grado de significación

Se utilizan un Nivel de Confianza de 95% y por el 5% de error.

A dos colas:

$$\alpha = 0.05 / 2 = 0.025$$

$$X^2 t = \left\{ \begin{array}{l} \alpha = 0.05 \\ gl = 2 \end{array} \right. = \left\{ \begin{array}{l} 7.38 \end{array} \right.$$

$X^2 t = 7.38$ Este valor se obtiene de la tabla de valores constantes para Chi Cuadrado

Cálculo Estadístico

Se procede al Chi Cuadrado, el valor que se obtenga se compara el valor de significancia para deducir la respectiva conclusión.

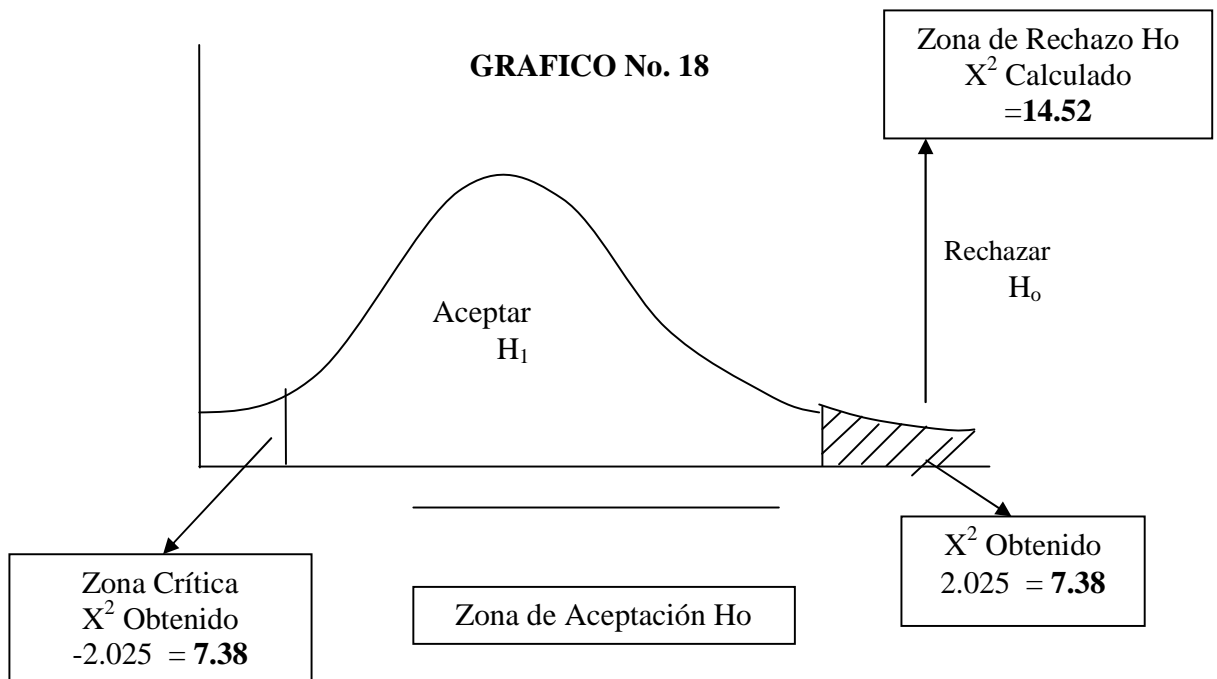
Frecuencias Observadas y Esperadas

| O FRECUENCIAS OBSERVADAS | E FRECUANCIAS ESPERADAS | O-E | (O - E) ² | (O - E) ² /E |
|--------------------------------|-------------------------------|------|----------------------|----------------------------|
| 52 | 53.5 | -1.5 | 2.25 | 0.042 |
| 10 | 5 | 5 | 25 | 5 |
| 2 | 5.5 | -3.5 | 12.25 | 2.22 |
| 55 | 53.5 | 1.5 | 2.25 | 0.042 |
| 0 | 5 | 5 | 25 | 5 |
| 9 | 5.5 | 3.5 | 12.25 | 2.22 |
| SUMA: | | | 14.52 | |

El valor 14.52 se obtiene de la intersección de la fila 2 y la columna 0.05 de la tabla de Distribución Chi-Cuadrado

Representación estadística

Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis



Y

4.2.2. Comprobación de Hipótesis

Al comprobar la hipótesis se llegó a la determinación que X^2 =calculado 14.52 es mayor que X^2 obtenido 7.38, y al ser este el rango donde se considera zona crítica se procede a rechazar la Hipótesis nula H_0 y se acepta la Hipótesis alternativa H_a que menciona.

El manual de funciones SI permitirá el desarrollo integral de la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay.

Condición:

$$X^2_t < X^2_c$$

$$X^2_t = 7.38 < X^2_c = 14.52$$

$$7.38 < 14.52$$

4.2.3. Conclusión:

El X^2 obtenido es 7.38 es menor al X^2 calculado es 14.52, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que:

El diseño de un Manual de Funciones si ayudara al desarrollo de la Asociación.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Después de analizar en entorno nacional del sector turístico podemos mencionar que el mercado de turismo tiene un gran potencial de crecimiento y dada las bondades del sector Machay, le dan la posibilidad de ser una de las mejores del país. Una vez estudiado dicha asociación y haber detectado ciertas deficiencias es preciso aplicar algunos cambios en su estructura para resolver los problemas detectados y de ésta manera tenga la posibilidad de fortalecer su ventaja competitiva.

Dado lo anterior, a continuación presentamos los aspectos más relevantes que localizamos dentro de la asociación:

- La asociación de ecoturismo comunitario “Machay”. No cuenta con un Manual de Funciones por lo que su desempeño laboral es bajo.
- No existen políticas claras para ninguna área, lo cual dificulta las decisiones de los diferentes departamentos.
- Los miembros de la Asociación de Ecoturismo Comunitario “Machay”, se encuentran sobre cargados de funciones ya que han sido mal establecidos.
- El personal de la Asociación no asume responsabilidades ya que no existe documento de soporte.
- El personal no es fijo, existe rotación de los asociados constantemente debido a la mala selección del mismo.
- En la asociación de ecoturismo comunitario Machay, es una asociación informal donde la comunicación no tiene un orden, se considero algunas preguntas referentes a la comunicación y nos ayudaron a revelarla. Es conveniente que sea administrada de una manera más formal, en donde la comunicación informal se dé sólo como complemento y no forme parte fundamental para la marcha de la asociación.
- Se desperdicia talentos importantes que podrían ayudar a que la asociación sea más competitiva y se mantenga en el mercado.

- Los miembros de la asociación en su mayoría realizan sus actividades con agrado pero están de acuerdo también que la designación de actividades se realice de una manera clara, formal, comprometida y comprometedora y determinar sus principales Funciones y Requisitos.

5.2. RECOMEDACIONES

- Dar a conocer a todos y cada uno de los miembros de la Asociación, sobre los beneficios que el Manual de Funciones brinda y también su correcta forma de uso.
- Se deberá preparar reuniones en las cuales los miembros de la asociación que tengan dudas sobre la aplicación del manual, se de a conocer y puedan solucionar dichos problemas.
- Se deberá poner en práctica los procedimientos que se presentan en el manual para cada uno de los departamentos
- Comunicar al personal que el manual es una herramienta útil, la misma que va a permitir utilizar tiempo y esfuerzo en la operaciones.
- Respetar las funciones asignadas que cada departamento adquiere.
- Se deberán realizar actualizaciones en el manual cuando sea necesario, previo la autorización de la Asamblea General de Socios.
- Las actualizaciones deben darse a conocer a todo el personal que afecte dicha actualización.

- Es indispensable difundir sobre las bondades turísticas que ofrece el sector Machay, mediante una campaña informativa: radio, televisión, trípticos, hojas volantes.

- Mediante una correcta aplicación del Manual se lograra que todos los miembros de la asociación de ecoturismo comunitario “Machay” logren alcanzar los objetivos planteados tanto personales como comunitarios.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título de la propuesta

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ASOCIACIÓN DE ECOTURISMO COMUNITARIO MACHAY

Institución Ejecutora

Asociación Comunitaria de Ecoturismo Machay

Beneficiario

- Socios de Asociación comunitaria de ecoturismo Machay.

Ubicación

- Provincia: Tungurahua
- Cantón : Baños
- Parroquia :

Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es de 60 días, se lo realizara en el periodo 2010

Equipo Técnico Responsable

Entre las personas responsables de la investigación tenemos:

- **Investigador**

Guido Rolando Ramos Carrasco.

- **Coordinación de la Investigación**
- **Tutor del Trabajo de Investigación**
- **Presidente de la Asociación Ecoturística Comunitaria Machay**
Sr. Robinson Pérez

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las asociaciones comunitarias responden a las actividades que nace de la inventiva, creatividad y la perseverancia para alcanzar el desarrollo de su sector para coadyuvar al desarrollo del País.

las asociaciones comunitarias están constituidas por mujeres y hombres, dedicados a realizar trabajos por cuenta propia, en condiciones que le impiden un desarrollo justo y equitativo; El % de los encuestados no realizan sus actividades u obligaciones de acuerdo a una manual de funciones para de esta manera evitar la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público que visita el lugar, desconocimiento de los procesos administrativos entre otros.

Este sector en su gran mayoría genera empleo a los miembros de la comunidad y así aporta al crecimiento del país, sin embargo se encuentra restringido en conocimientos y es necesario en brindarles asesoría, asistencia técnica y capacitación para su desarrollo administrativo.

Que es obligación del Estado planificar, coordinar y tomar acciones para defender y conseguir que este grupo social-económico, pueda desarrollarse con el respaldo de un marco legal que promocióne y garantice las actividades del sector, a fin de que las personas inmersas en este sector fortalezcan sus vínculos y puedan ser más competitivas y eficientes.

La propuesta se fue evaluando de acuerdo a las necesidades planteadas través de la encuesta a los miembros de la comunidad y los turistas, de tal manera que nos permitió

valorar cómo las asociaciones comunitarias administran, gestionan los recursos con los que disponen y los riesgos en los que incurrirán si no los administran eficientemente.

La implantación de un manual de funciones, se convertirá en una alternativa de mejora que cumpla una doble función: apoyo al desarrollo comunitario del sector y fomentar la comunicación con sus actores internos y externos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La siguiente propuesta surge con la necesidad que poseen los miembros de la asociación que dedican su esfuerzo al engrandecimiento del sector y por ende a mejorar su calidad de vida. pero no solo basta con su esfuerzo físico se necesita de herramientas que ayuden a su gestión, para hacer frente a sus dificultades de organización.

Se justifica la investigación desde el punto de vista metodológico por que mediante la aplicación de herramientas administrativas que permitan controlar la gestión nos permitirá establecer las bases para una mejora continua, que no sean asociaciones comunitarias deficitarias, sino de crecimiento y desarrollo.

Desde el punto de vista económico porque de los resultados que genera su asociación, sean bien justificados y controlados, los miembros de la asociación comunitaria Machay, pueden adoptar decisiones oportunas que permitan maximizar sus beneficios a través de una mejor organización para así puedan optimizar los recursos con los que disponen.

Desde el punto de vista social, si la asociación de ecoturismo comunitario se robustecen, se crearán mayores oportunidades de empleo, y su vez el crecimiento interno de cada uno de sus miembros, para llegar a un desarrollo del sector comunitario Machay.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

Diseño de un manual de funciones para mejorar el desempeño administrativo de la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay

6.4.2. Objetivos específicos

Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.

Establecer de manera clara, formal, comprometida y comprometedora, la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones y requisitos.

Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.

Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, entrenamiento en los puestos de trabajo, evaluación del desempeño y estudios de cargas de trabajo y de asignaciones salariales.

Establecer las características técnicas que requiere el proyecto para su puesta en marcha.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta está definida para diseñar el manual de funciones de la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay, para lograr delimitar las responsabilidades y las funciones de los miembros de la asociación y así lograr un mejor desarrollo de la asociación.

Factibilidad institucional: Cada una de las asociaciones considera importante llegar a ser competitivos, por eso se considera que esta asociación será la guía para ser ejecutada.

Factibilidad Económica: Para que se aplique este manual de funciones en la asociación, se considera que la relación costo beneficio es rentable ya que los resultados obtenidos contribuirán a la economía de la región.

Factibilidad Técnica Operativa: Existe las condiciones necesarias porque cada una de las asociaciones cuentan con personas comprometidas con el crecimiento de su sector.

Factibilidad Social: La propuesta pretende mejorar el desempeño de los miembros la asociación y lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados de la comunidad Machay.

Factibilidad Legal: No existe ningún impedimento legal para llevar a cabo la ejecución de la propuesta.

Factibilidad Ambiental: No altera o afecta al medio ambiente al contrario contribuye al cuidado del mismo a través de posibles planes de protección

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

6.6.1 MANUAL

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

TIPOS DE MANUALES:

Manual de bienvenida

Manual de políticas

Manual de descripción de puestos

Manual de normas y procedimientos

Manual de Calidad

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

6.6.2 OBJETIVO DE LOS MANUALES

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, el manual administrativo permite cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

6.6.3 IMPORTANCIA

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

6.6.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

Al hablar de un manual hablamos de una guía, la misma que al ser bien utilizada brindará a la administración muchas ventajas dentro del área laboral de cada uno de los empleados, para lo cual citaremos algunas ventajas:

6.6.4.1 VENTAJAS

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no queda suspendida a improvisaciones o criterios personales de los funcionarios actuantes en cada momento.

- Clasifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del conocimiento de las normas vigentes.
- Sirve para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Señala las tareas específicas a utilizar.
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.

6.6.4.2 DESVENTAJAS

- Los procedimientos de vuelven de forma mecaniza y rutinaria
- No actualizar los manuales
- Pierden los empleados la creatividad

6.6.5 CARACTERISTICAS DE LOS MANUALES

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados

mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica
3. De puestos o de aplicación individual

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución
2. De organización
3. De políticas

4. De procedimientos

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal
2. De ventas
3. De producción o ingeniería
4. De finanzas
5. Generalidades

Hoy en día es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la empresa comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

6.6.5. CARACTERISTICAS DE LOS MANUALES

Existen tres técnicas para la elaboración de manuales, los cuales se describen a continuación:

1. Verificar los puntos o asuntos que serán abordados: En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.
2. Detallar cada uno de los asuntos: En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.
3. Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual: Esta ultima técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá redactarlo en forma clara y sencilla.

6.6.6. ESTRUCTURA DE UN MANUAL

Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

1. Encabezamiento
2. Cuerpo
3. Glosario

1 Encabezamiento.- Este debe tener la siguiente información

- Nombre de la empresa
- Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual

2 El cuerpo del manual.- Este debe tener la siguiente información

- Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicadores de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

3 Glosario de términos.- Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

- Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- Fecha de emisión de los procedimientos para determinar su vigencia.

- Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

6.7. METODOLOGIA

La investigación fue realizada en base a la investigación descriptiva y exploratoria, además basada en el análisis de la modalidad básica de campo y a su vez apoyada en la investigación documental, por lo que se obtuvo información real de los sucesos que se dan en la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay.

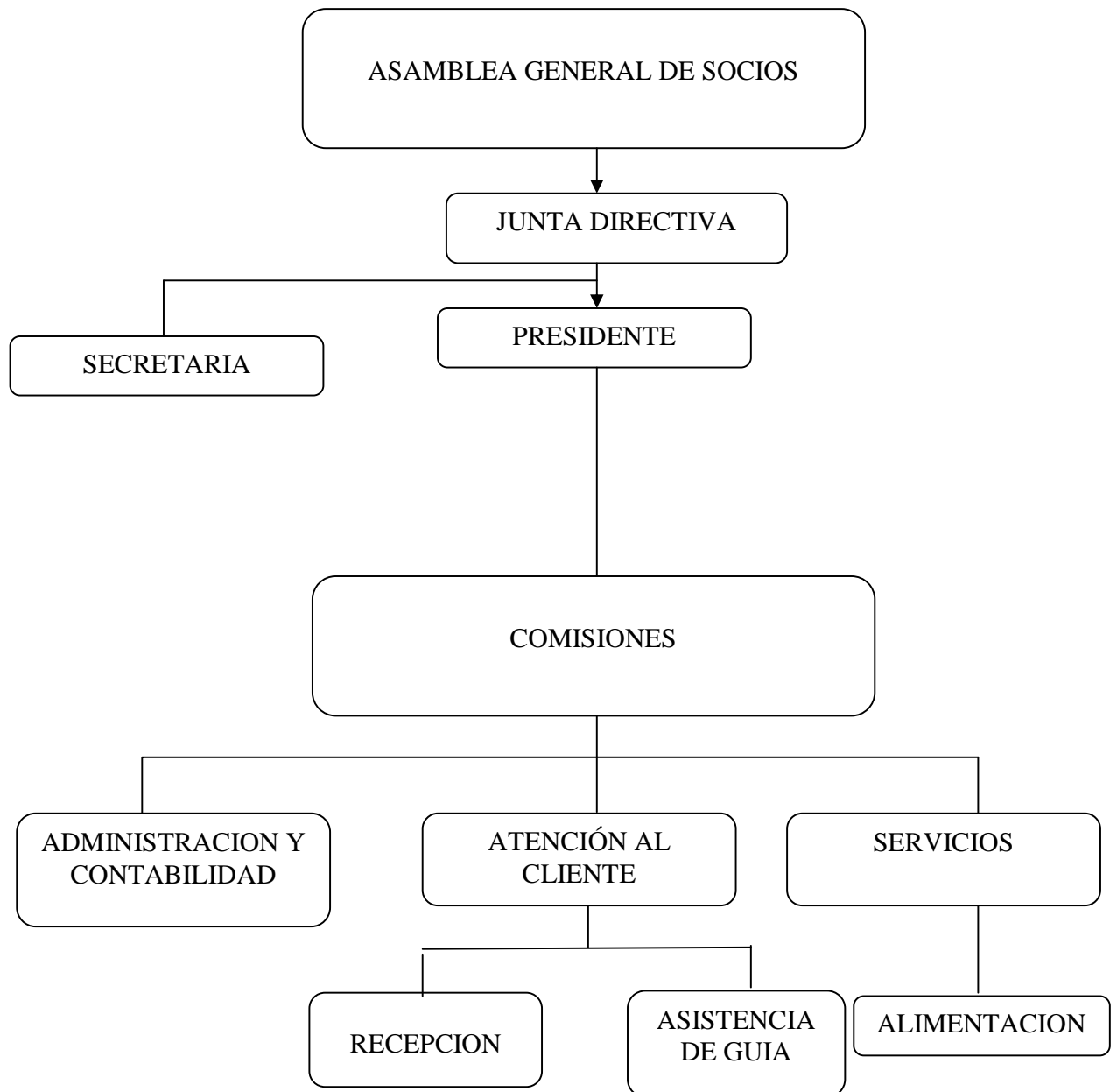
6.8. MODELO OPERATIVO

El diseño de un manual de funciones a incorporarse en la Asociación comunitaria de ecoturismo MACHAY es un conjunto de acciones estructuradas, coordinadas para la consecución de mejores resultados, como son cumplimiento de sus objetivos, misión, visión, de manera que faciliten la ejecución de las operaciones y sirva de control de la gestión realizada en dicho negocio asociativo.

A continuación se presenta la propuesta de diseño de manual de funciones para la Asociación comunitaria de ecoturismo Machay.

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES

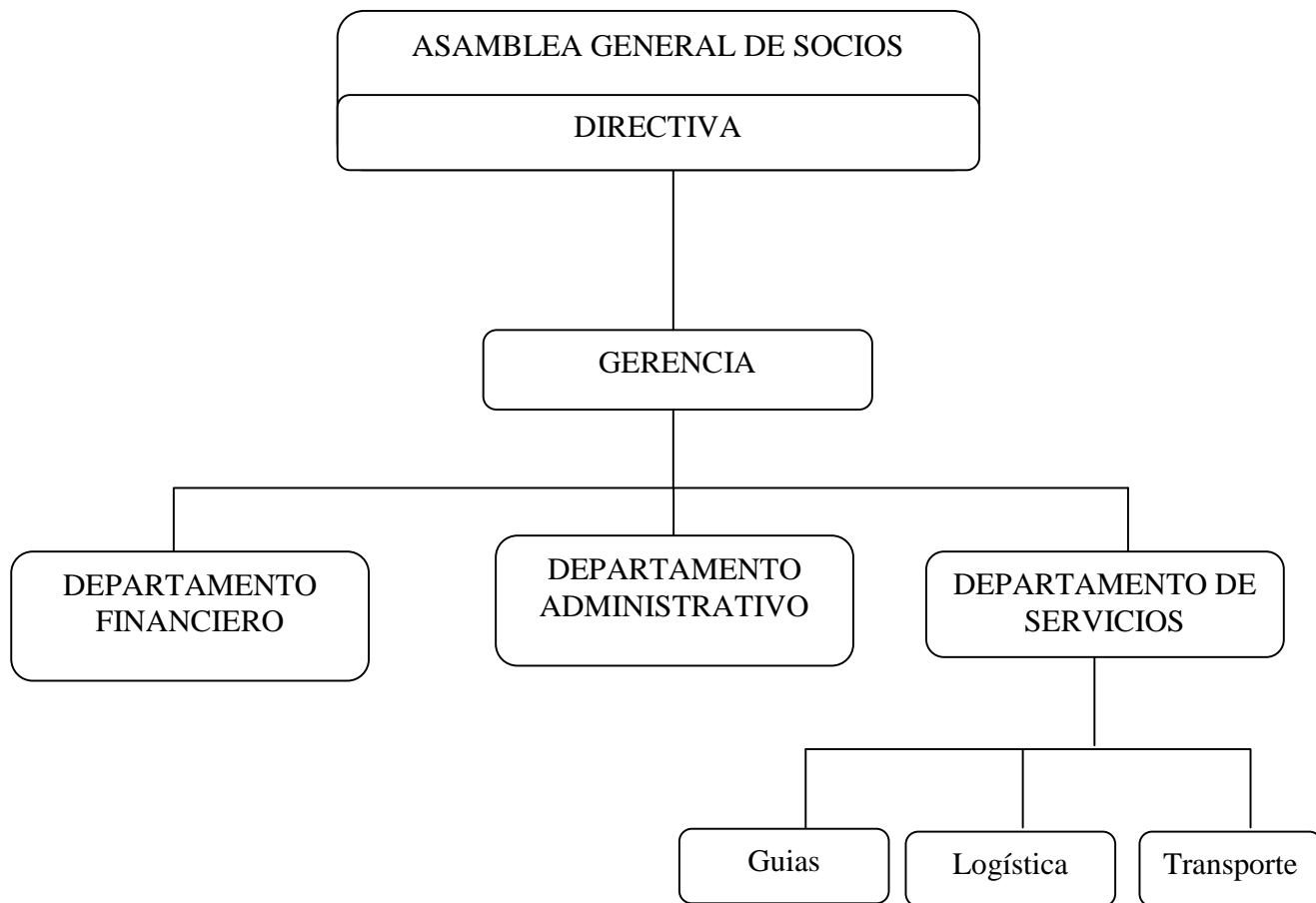
ORGANIGRAMA EXISTENCIAL EN LA ASOCIACIÓN DE
ECOTURISMO COMUNITARIO MACHAY



Fuente: Acta de constitución de la Asociación

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN DE ECOTURISMO COMUNITARIO MACHAY

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado: Guido Rolando Ramos Carrasco.

1. ORGANOS DIRECTIVOS

NIVEL DIRECTIVO

1.1. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Es el Organismo Superior de la ASOCIACION ECOTURISTICA COMUNITARIA MACHAY es la autoridad máxima. Está facultada para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales; correspondiéndole dictar normas con fuerza obligatoria en lo que no está previsto por la ley y en el estatuto.

MISIÓN:

Asegurar y cuidar al más alto nivel que la gestión asociativa se realice las leyes, reglamentos y estatutos de la Asociación o de las leyes y reglamentos que se encuentren en vigencia.

FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones de la Junta General de Socios:

- Nombrar a los vocales principales y suplentes de la Junta Directiva y fijar sus remuneraciones.
- Nombrar al Comisario Revisor y al suplente y fijara sus remuneraciones.

- Nombrar al Contador y fijar su remuneración.
- Conocer los informes, balances y más cuentas que el Junta Directiva de la Asociación le someta anualmente a su consideración, aprobarlos y ordenar su rectificación previo informe del Comisario Revisor.
- Resolver de conformidad con la orientación del Junta Directiva acerca del reparto de utilidades.
- Ordenar la formación de reservas especiales o de libre disposición.
- Decidir acerca de la fusión o escisión de la Asociación
- Decidir del aumento y disminución del capital suscrito y de la prorroga o reforma del contrato social.
- Resolver cualquier asunto que ponga a consideración la Junta Directiva
- Resolver acerca de la disolución de la Asociación y nombrar el liquidador principal y suplente, así como fijar sus remuneraciones.
- Disponer que se establezcan acciones correspondientes contra los administradores.
- Ejercer las demás atribuciones permitidas por la ley y los presentes estatutos.

SUPERVISA A

- Junta Directiva

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA

- Junta Directiva

RELACIÓN EXTERNA

- Clientes
- Proveedores
- Otras Organizaciones Públicas o Privadas

NIVEL DIRECTIVO

1.2. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva, es el Órgano Administrador de la Asociación y se compone de cuatro vocales principales, todos los cuales serán nombrados por la Junta, la misma que también designará los correspondientes vocales suplentes. Los miembros de la Junta Directiva ejercerán sus funciones para el periodo de cuatro años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

MISIÓN:

Asumir la responsabilidad conjunta en la administración general de la Asociación Ecológica Comunitaria Machay, enmarcándose en lo que dictaminan los Estatutos y en las políticas fijadas por la Asamblea General de Socios.

REPORTA A:

Junta General de Socios

SUPERVISA A:

Gerente General

FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones del Directorio:

- Aplicar y desarrollar las políticas y acciones de la Asociación, de acuerdo a los Estatutos y Reglamentos.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos asociados.
- Conceder licencias por ausencias prolongadas a miembros del Directorio.
- Reunirse periódicamente para la planificación y evaluación de proyectos.
- Proponer a la Asamblea modificaciones o enmiendas en el Estatuto Orgánico y el Reglamento Interno y tomar todas las disposiciones necesarias para la buena marcha de la Asociación.
- Reunirse mensualmente y según las necesidades de la Asociación.
- Representar, a través de su presidente, a la asociación ante las autoridades nacionales y organismo extranjeros.
- Representar a la Asociación a través de su presidente, en todo asunto jurídico.

Autorizar:

- La adquisición de bienes raíces, y aceptar legados y donaciones, comprar-vender, arrendar toda clase de bienes muebles y inmuebles, proponer, aceptar, liberar hipotecas y títulos valores,
- Cesión o recepción de bienes en prenda,
- Elaborar contratos, firmar minutas, escrituras depósitos mutuos y documentos.
- Abrir cuentas corrientes de depósitos o créditos, con particulares o instituciones bancarias.

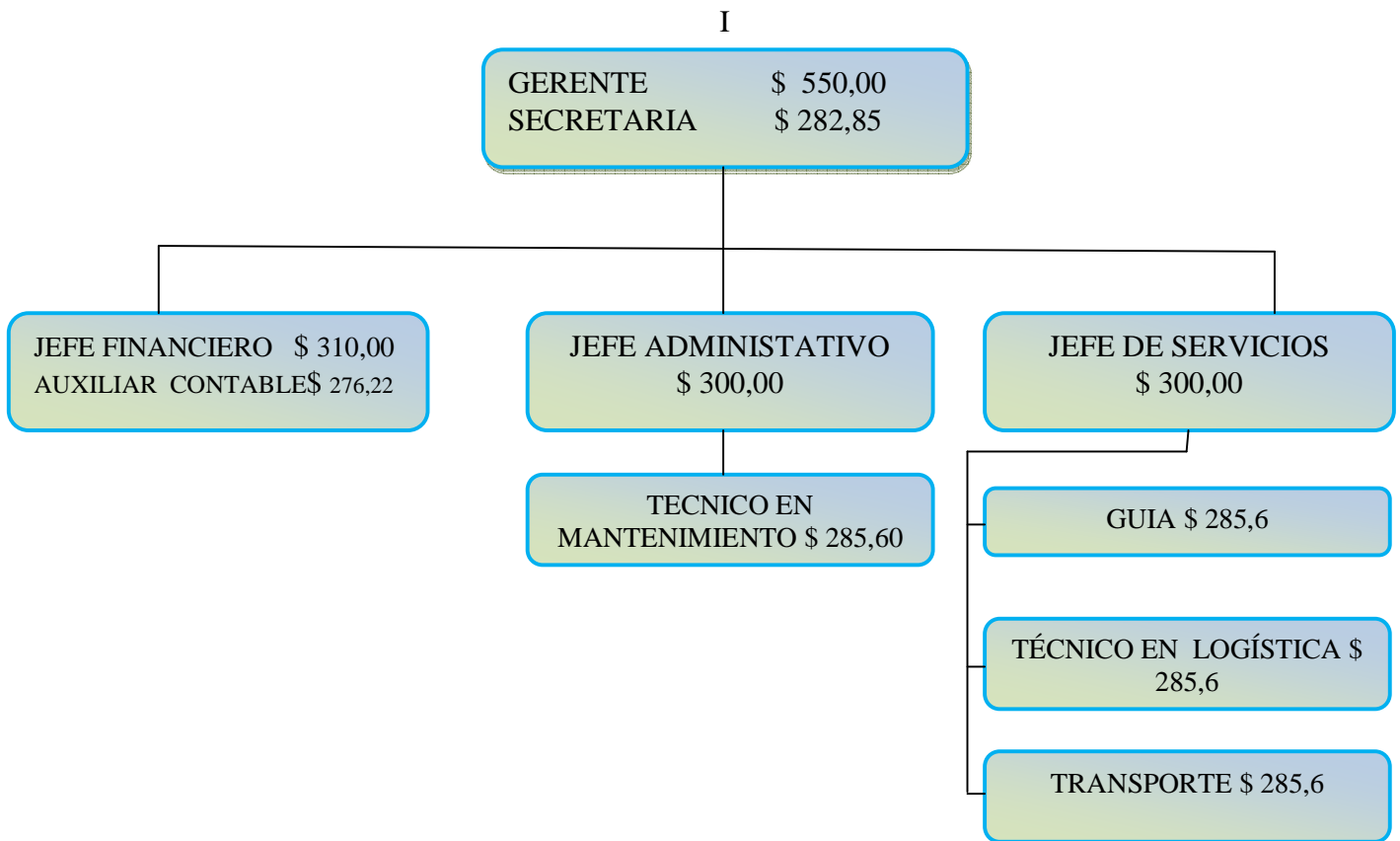
- Dar poder al Presidente del Directorio para delegar parte o todas las atribuciones del Directorio.
- Autorizar la firma de convenios Inter-Institucionales o la creación de proyectos descentralizados.
- Gestionar, ejecutar y supervisar planes, proyectos y actividades.
- Coordinar y suscribir convenios de cooperación interinstitucional e Intervención organizacional, con entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Presentar informes semestrales y anuales a la asamblea general sobre las actividades realizadas en cada periodo, de acuerdo a los planes establecidos.

- Aprobar los informes de trabajo, previo conocimiento de la Asamblea General.
- Realizar balance anual y semestral cada gestión.
- Convocar a la Asamblea General ordinaria y extraordinaria de la Asociación cuantas veces sea necesario
- Emitir las resoluciones internas de la Asociación.
- Autorizar los depósitos y retiros de cuentas bancarias.
- Fijar la cuantía y las modalidades de las aportaciones a cargo de los miembros;

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

- Ser socio Activo de la Asociación Eco turístico Comunitario Machay.
- No haber sido sancionado

ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE LA ASOCIACION



Fuente: Registro Oficial N° 358, Año II -- Quito, Sábado 8 de Enero del 2011 –

NIVEL EJECUTIVO

1.3. GERENTE

El Gerente será designado por el Directorio y ejercerá sus funciones por el período de tres años, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

MISIÓN:

Ejercer la representación legal de la Asociación y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos Asociativos; y, en el marco de las estrategias y políticas fijadas por el Junta directiva.

REPORTA A

- Junta Directiva

SUPERVISA A

- A todas áreas mencionada en el organigrama de personal mencionada.

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA

- Secretaria
- Jefes Departamentales

RELACIÓN EXTERNA

- Clientes
- Proveedores
- Otras Organizaciones Públicas o Privadas

FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones del Gerente General los mencionados a continuación que cabe recalcar están dentro del proceso administrativo:



Fuente: Michael Hitt y otros (2006: 26)

FIGURA 12. Funciones administrativa

- Representar a la Asociación ante organizaciones, instituciones y personas, de carácter privado y público.

- Realizar planes estratégicos anuales.
- Informar en las reuniones del Directorio y la Asamblea.
- Realizar por mandato del Directorio gestiones ante instituciones de crédito, de financiamiento, de beneficencia o similares y firmar los documentos resultantes.
- Representar a la Asociación en todos los actos oficiales o extraoficiales.
- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias del Directorio cuando estime necesario y la buena marcha de la Asociación lo haga aconsejable.
- Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la Asociación.
- Presentar informes gerenciales mensuales.
- Revisar y aprobar las normativas de control interno que regirá a cada área.
- Controlar el desempeño de las personas, verificado los logros y medición de metas de la asociación.
- Dinamizar los procesos organizaciones para brindar un servicio de calidad con eficacia, eficiencia y efectividad.
- Diseñar estructuras organizacionales acorde a la demanda del entorno y del mercado, de acuerdo a los objetivos de la organización, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.
- Desarrollar y adoptar la estrategia a largo plazo de la asociación.

1. REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN

- Título universitario en cualquier especialidad

FORMACIÓN

- Control gerencial y habilidades para la gestión empresarial.
- Conocimiento de fuentes de financiamiento de operaciones.
- Conocimiento del Sector
- Conocimiento de Recursos Humanos

HABILIDADES

- Responsable, y con ética profesional.
- Creativo e innovador.
- Fuerte capacidad de liderazgo.
- Facilidad para relacionarse con personas.
- Activo, capaz de resolver problemas de forma práctica

1.4. SECRETARIA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es responsable de asistir a la junta de socios en sus reuniones ordinarias y extraordinarias, al gerente general, y subgerente, de canalizar comunicaciones, control de archivos, preparar en forma personal y directa la correspondencia

rutinaria así como: cartas, tomar dictados y preparar cartas e informes y otros documentos propios de su función.

REPORTA A

- Gerente General

SUPERVISA A

- Ninguno

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA

- Todo el Personal

RELACIÓN EXTERNA

- Clientes
- Proveedores
- Organismos de Control
- Otras Organizaciones Públicas o Privadas

FUNCIONES

- Mantener la confidencialidad de la información interna de la compañía.
- Se encarga de atender el teléfono, fotocopiadora, fax. Estará bajo su cargo el uso debido del teléfono exclusivamente para fines laborales.

- Es la encargada de atender al público y funcionarios de la compañía para dar o recibir alguna información.
- Es la persona que concede entrevistas o citas con el gerente de la asociación.
- Será la encargada de mentar la relación de comunicación externa e interna en forma oportuna cuando el presidente, gerente o subgerente lo necesite o las veces que sean necesarias
- Encargada de la recepción, registro, despacho y distribución de correspondencia, que llega directamente a las oficinas, a través de la casilla de correos de la compañía u otro sistema de envío y entrega de correspondencia.
- Preparar documentos, publicaciones, informes, cartas, memos, contratos y toda comunicación escrita que solicite o sea necesaria para el normal desenvolvimiento de la compañía
- Archivar las copias respectivas de los documentos entregados a los diferentes departamentos.
- Receptar los pedidos particulares y especiales de los clientes ó proveedores, con el detalle completo de los requerimientos y hacer llegar los mismos al gerente
- Supervisa las labores de las personas encargadas de la limpieza y arreglo de oficinas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN

- Título Bachiller en Comercio o Administración especialización Secretariado.

FORMACIÓN

- Conocimiento de paquetes Office.
- Manejo de Internet. (Correo electrónico)
- Servicio al Cliente
- Relaciones Humanas

HABILIDADES

- Confiable y Discreta
- Facilidad de palabra
- Manejar el estrés bajo presión
- Excelente servicio al Cliente
- Tener principios de honradez y ética.

1.2. ADMINISTRATIVA

1.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

1.2.1.1. JEFE ADMINISTRATIVO

MISIÓN:

Impulsar el desarrollo administrativo de la Asociación y administrar los recursos humanos y materiales para lograr los más altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

Brindar apoyo administrativo a la Asociación mediante la entrega de servicios generales oportunos y de calidad, de acuerdo a las necesidades específicas de cada área funcional.

REPORTA A

- Gerente General

SUPERVISA A

- Todo el Personal

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA

- Secretaria
- Gerente General
- Jefe Financiero
- Jefe de Servicios Generales

FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones del Área Administrativa

- Proporcionar atención permanente y oportuna de los diversos servicios para el desenvolvimiento normal de las distintas actividades desarrolladas en todas las áreas de la Asociación
- Desarrollar el potencial del Talento Humano para lograr efectividad y eficiencia, mediante un excelente servicio de capacitación

- Asesorar y colaborar en la gestión del gerente en lo relativo a asuntos laborales y de la administración en general.
- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de las respectivas áreas el cumplimiento de las actividades de la administración diaria de la Asociación.
- Determinar y emplear sistemas adecuados y dinámicos de intercomunicación entre las diversas áreas de la Asociación, a fin de que todo el personal tenga información actualizada sobre las políticas, programas y objetivos de la Asociación.
- Supervisar en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las políticas enmarcadas por la Junta directiva en lo referente a relaciones laborales, colectiva y demás regulaciones vigentes.
- Procurar que se apliquen las acciones necesarias, a fin de prevenir y solucionar problemas laborales.
- Mantener el área del medio ambiente sano, limpio en condiciones adecuadas programando y controlando el mantenimiento del lugar.
- Coordinar y autorizar la utilización del vehículo y mantenerle proveído de combustible.
- Administrar el proceso de adquisiciones y contratación de bienes y servicios (para la operatividad de la empresa), en forma oportuna y a la menor inversión posible de recursos económicos y humanos.

- Asegurar una eficiente administración de los recursos materiales de la Asociación, mediante la aplicación de políticas de recepción, almacenamiento, custodia, distribución y destino de los materiales, suministros, equipos, herramientas y demás bienes bajo su responsabilidad, de tal forma de satisfacer con agilidad y oportunidad a los requerimientos de las diferentes Área de la Asociación.
- Representar al Presidente, cuando éste lo disponga, en acciones sociales o reuniones de trabajo
- Preparar la convocatoria a sesiones de Junta General de Accionistas, Directorio y Comités Especiales, preparando el Orden del Día correspondiente.
- Las demás que le sean asignadas por Junta General, en el ámbito de su competencia.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN

- Título universitario en Administración

FORMACIÓN

- Control gerencial y habilidades para la gestión administrativa
- Conocimiento de fuentes de financiamiento.
- Conocimiento de Recursos Humanos

HABILIDADES

- Poseer Don de Gente
- Responsable, y con ética profesional y personal
- Facilidad para relacionarse con personas.
- Activo, capaz de resolver problemas de forma práctica
- Ser una persona reservada y discreta en los asuntos a la que la asociación se refiere

1.2.1.2. TÉCNICO EN MANTENIMIENTO

MISIÓN

Planear, coordinar, programar y supervisar el mantenimiento oportuno de los equipos de la asociación para que se encuentren permanentemente en condiciones óptimas de seguridad, funcionamiento y operación.

REPORTA A:

- Jefe Administrativo
- Gerente General

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA:

- Jefes Departamentales
- Secretarias
- Gerente General

FUNCIONES

- Solucionar problemas de mantenimiento de la asociación.
- Aplicar conocimientos de los procedimientos modernos de oficina.
- De ser necesario aplicar principios y prácticas comerciales.
- Llevar control de presupuesto.
- Responsable de bienes y custodia de materiales.
- Realizar trabajos de: electricidad, plomería, albañilería y mantenimiento en general.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN:

- Ingeniero Industrial.

FORMACIÓN

- Los problemas de mantenimiento de edificios.
- Los procedimientos modernos de oficina.
- Los principios y prácticas comerciales.
- Teoría y prácticas de contabilidad y compras.

- Control de presupuesto.
- Administración de bienes y custodia de materiales.
- Supervisión de personal.
- Electricidad, plomería, albañilería y mantenimiento en general.
- Computación.

HABILIDADES

- Supervisar personal.
- Tratar en forma cortés y efectiva al personal y público en general.
- Redactar correspondencia y circulares.
- Impartir órdenes.
- Realizar cálculos numéricos con exactitud.
- El manejo de máquina calculadora.
- El manejo de máquinas de escribir.
- El manejo de herramientas de electricidad, plomería, albañilería.
- El manejo de instrumentos de medición.

EXPERIECIA:

- Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisor en el área de mantenimiento, trabajos comerciales y de oficina.

1.2.2. ÁREA FINANCIERA – CONTABLE

1.2.2.1. JEFE FINANCIERO

MISIÓN:

Procurar la optimización y adecuada administración de los recursos económicos disponibles, mediante la aplicación de políticas, sistemas, métodos y normas en materia financiera, presupuestaria, contable y de control en la Asociación, a fin de realizar los planes y proyectos de inversión y operación aprobadas por la Asociación.

REPORTA

- Gerente General

RELACIÓN FUNCIONAL

- Gerente General
- Jefe Administrativo
- Jefe Servicio Generales

1. SUPERVISA A:

- Auxiliar de Contabilidad

FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones del Área Financiera:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión económica financiera de la Asociación.
- Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas y realizar la ejecución, el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Llevar, organizar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Asociación, de acuerdo a las políticas, normas técnicas y Principios de Contabilidad generalmente aceptados.
- Proporcionar a la Administración de la Empresa y demás áreas de la Empresa, asesoramiento técnico, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.
- Proporcionar a la Gerencia y demás áreas de la Asociación los datos contables necesarios para estudios, análisis y cualquier otra acción que facilite el control de las operaciones y la eficaz toma de decisiones.
- Llevar y mantener actualizada la Contabilidad General de la Asociación
- Realizar manuales contables de las transacciones comerciales realizadas.

- Diseñar políticas y normativas de control interno para el desarrollo de las actividades comerciales.
- Diseñar sus propios formatos de control para las transacciones que efectúen.
- Mantener y controlar eficazmente los recursos financieros y materiales de la Asociación.
- Representar al Gerente, cuando éste lo disponga, en acciones sociales o reuniones de trabajo
- Las demás que le asigne el Gerente, en el ámbito de su competencia

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN

- Título universitario de CPA Contador Público Autorizado.

FORMACIÓN

- En normas tributarias vigentes.
- En los cambios en normas tributarias.
- En los servicios que presta y la elaboración la Asociación

HABILIDADES

- Facilidad para relacionarse con personas.
- Capacidad para trabajar en equipo.

DETALLE CLASIFICADO DE LAS RESPONSABILIDADES

Todos los suministros y materiales que se realicen mediante Acta Entrega- Recepción, será de responsabilidad directa del área.

DETALLE DE LAS RELACIONES FRECUENTES E INDISPENSABLES

La persona encargada será responsable directa de toda la economía de la asociación.

1.2.1.2. AUXILIAR CONTABLE

REPORTA A:

- Jefe Financiero

RELACIÓN FUNCIONAL – INTERNA

- Gerente General
- Departamento Financiero
- Departamento Administrativo.

SUPERVISA A:

- Nadie

FUERA DE LA ASOCIACIÓN:

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones públicas y privadas.

FUNCIONES

Son atribuciones de Auxiliar Contable:

- Generación de informes y reportes.
- Manejo de sistemas de información.
- Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos.
- Realizar las declaraciones respectivas a los organismos de control.
- Realizar el registro de las transacciones.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.

EDUCACIÓN

- Título de Bachiller en Comercio y/o Administración de especialidad Contabilidad.

FORMACIÓN

- Conocimiento de normativas básicas legales y contables.
- Conocimientos en Tributación.
- Servicio al Cliente
- Relaciones Humanas
- Actualización continua

HABILIDADES

- Confiable y Discreta
- Facilidad de palabra
- Manejar el estrés bajo presión
- Adaptación a los cambios.
- Tener principios de honradez y ética.

1.2.3. AREA DE SERVICIOS GENERALES

1.2.3.1. JEFE DE SERVICIOS GENERALES

El Área de servicios es una unidad adscrita a la gerencia, cuya función principal es garantizar la prestación eficiente y oportuna de los servicios que ofrece la asociación.

MISION:

Contribuir con el normal funcionamiento de las actividades que realiza la asociación, mediante la planificación, coordinación, control y ejecución de los lineamientos planteados.

REPORTA A:

- Jefe Administrativo
- Jefe Financiero
- Gerente General

SUPERVISA A:

- Guías
- Logística
- Transporte

RELACION DE FUNCIÓN INTERNA:

- Jefe Administrativo
- Jefe Financiero
- Gerente General

FUNCIONES:

- Solicitar y administrar los útiles de oficina para los diferentes departamentos.

- Controlar el uso racional de los muebles, equipos y recursos de la Asociación.
- Preparar por escrito el cronograma semanal de uso de los vehículos por dependencia y someterlos a la consideración y aprobación de los distintos jefes responsables para el visto bueno correspondiente de la Gerencia.
- Llevar la hoja de servicio de cada uno de los vehículos adscripto a las respectivas dependencias y controlar su recorrido y consumo.
- Elaborar un (calendario) anual de actividades del Departamento y someterlos a la aprobación de la Gerencia.
- Coordinar e inspeccionar la elaboración de los respectivos trabajos aprobados por la gerencia en el plan presentado.
- Mantener un archivo organizado y cronológico de todos los documentos, revistas y boletines que sean publicados e impresos para uso interno.
- Mantener en óptimas condiciones el equipo y máquinas, así como el stock de materiales (hojas, tintas, etc).
- Coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Instruye al personal en el trabajo a realizar.
- Realiza pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran.
- Controla los servicios de proveeduría de materiales y equipos de trabajo.
- Planifica y coordina las actividades de suministro de materiales y equipos de trabajo.
- Distribuye para cada unidad el material de limpieza, equipos de trabajo y demás bienes de consumo que las mismas requieren.
- Supervisa el mantenimiento de equipos y mobiliario de la asociación.
- Supervisa y controla los servicios de comunicaciones dentro de la dependencia, transporte, mensajería, correo, etc.
- Solicita presupuesto para la construcción de trabajos menores de albañilería, electricidad, plomería y herrería.
- Planifica y supervisa el mantenimiento de las diferentes áreas de la dependencia.

- Lleva el control del presupuesto de la unidad.
- Supervisa los diversos trabajos y obras de los contratistas.
- Programa el sembrado y corte de grama de la asociación.
- Elabora órdenes de servicios de mantenimiento.
- Maneja y repone el fondo de trabajo asignado a la unidad.
- Toma decisiones en base a trabajos a ejecutar.
- Aplica correctivos en caso necesario a trabajos realizados en la unidad.
- Autoriza el despacho de las requisiciones internas de materiales de oficina y de limpieza.
- Vela por el cumplimiento de los contratos y otros servicios de la Asociación.
- Asiste y participa en reuniones y comisiones de trabajo.
- Realiza inventarios de equipos y materiales de trabajo y de limpieza.
- Custodia el depósito de materiales y equipos.
- Solicita transporte para el traslado de personal, de materiales y equipos al depósito.
- Elabora correspondencia, memorándum, informes, oficios o cualquier otro documento de la unidad a su cargo.
- Controla la recepción y distribución de la correspondencia interna y externa de la unidad.
- Retira las nóminas de pago del personal obrero, docente y administrativo.
- Atiende reclamos por cualquier irregularidades detectada en las labores de vigilancia y las reporta a la unidad que les compete.
- Firma pagos por caja chica.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN

- Título en Administración de Empresas.

FORMACIÓN

- En control de materiales y bienes.
- Manejo de recursos humanos.
- Conocimientos básicos de los servicios del sector turístico

HABILIDADES

- Facilidad de relacionarse con las personas.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Practicidad a ejecutar su trabajo

1.2.3.1. GUIA TURITICO

El guía es el responsable de la coordinación, recepción asistencia, conducción, información y animación de los turistas tanto nacionales como extranjeros.

REPORTA A

- Jefe Servicios Generales

SUPERVISA A

- Nadie

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA

- Jefe de Servicios Generales
- Secretaria
- Otros integrantes de la Asociación

RELACIÓN EXTERNA

- Clientes

FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones del Guía Turístico:

- Programar recorridos a las áreas con que cuenta la comunidad Machay.
- Proporcionar información acerca de los recursos naturales existentes en el sector, su preservación y cuidado
- Guiar y orientar al turista en aspectos relacionados con; el tipo de alimentación que ofrece la asociación, alternativas de distracción etc.
- Controla periódicamente al grupo de turistas que está bajo su responsabilidad.
- Toma decisiones en situaciones especiales que afectan al turista.
- Coordina los servicios que se le prestan al turista durante los recorridos.
- Asiste al turista en los primeros auxilios y coordina su ingreso a los centros hospitalarios.
- Distribuye el tiempo entre los diferentes puntos del itinerario.

1.2.3.2. TÉCNICO EN LOGÍSTICA

1.2.3.2.1 TÉCNICO EN LOGÍSTICA

El responsable de logística será la persona encargada de ejecutar las tareas de apoyo a los servicios generales, para el desarrollo de las distintas actividades de funcionamiento de la asociación en lo referente a señalización, aseo, conservación ambiental y mantenimiento del orden.

REPORTA A:

- Jefe de servicios generales
- Jefe Administrativo
- Jefe Financiero
- Gerente General

SUPERVISA A:

- Trabajadores eventuales.

RELACION FUNCIONAL INTERNA:

- Con todos los departamentos

FUNCIONES

Son deberes y atribuciones del encargado de logística:

- Suministrar y trasladar los mobiliarios provisionales y demás materiales a utilizarse en los eventos y operativos especiales realizados por la Asociación.
- Dotar de agua potable y papel sanitario a todas las áreas de la Asociación.
- Chequear dispensadores de papel sanitario y jabón en los baños.
- Llevar control de los medidores de luz conjuntamente con los empleados de electricidad.
- Distribuir envíos especiales y documentos.
- Colocar las señalizaciones correspondientes como guías para los turistas.
- Inspeccionar el orden permanente de la Asociación.
- Notificar a su jefe inmediato superior por escrito alguna novedad o circunstancia que dificulte la ejecución de su trabajo.

REQUISITOS PARA EL CARGO

EDUCACIÓN:

- Título bachiller en cualquier actividad

FORMACIÓN:

- Conocimientos básicos del funcionamiento de equipos e implementos de aseo.
- Conocimientos básicos de relaciones humanas.
- Conocimiento de normas de urbanidad.

HABILIDADES

- Poseer Don de Gente
- Responsable
- Facilidad para relacionarse con las personas.
- Activo y capaz de resolver problemas en forma práctica.
- Ser una persona reservada y discreta.

EXPERIENCIA

- Haber desempeñado el cargo mencionado o similar por menos dos años.

1.2.3.3. TRANSPORTE

1.2.3.3.1. CHOFER

OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyar con la movilidad a los usuarios

DEPARTAMENTO

Servicios Generales

REPORTA A

- Jefe de Servicios Generales

SUPERVISA A

- Ninguno

RELACIÓN FUNCIONAL INTERNA

- Secretaria
- Contador
- Otros integrantes de la Asociación

RELACIÓN EXTERNA

- Clientes
- Proveedores

FUNCIONES GENERALES:

- Trasladar a los usuarios de las áreas operativas según requerimiento solicitado.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Supervisar el mantenimiento de la unidad de transporte
- Mantener la unidad de transporte en buenas condiciones.
- Revisar y cumplir la programación diaria de la movilidad solicitada por las Áreas operativas.
- Reportarse al Departamento de Servicios

- Llevar el control de kilometraje por cada actividad programada y realizar la distribución de costos por concepto de movilidad según área operativa
- Realizar compras, entregas de equipos a reparar, pagos varios, u otras actividades que le encomienda el Jefe de Servicios.
- Elaboración de reporte diario de movilidad.
- Coordinar con el Jefe del Departamento de Servicios cuando la movilidad presenta alguna avería para su reparación inmediata.
- Orientar al usuario que lo solicita con buen trato y calidez.
- Otras funciones que se le pueda asignar.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

EDUCACIÓN

- Título Bachiller, cualquier especialidad
- Poseer licencia tipo D

FORMACIÓN

- Conocimiento de servicios que presta la Asociación
- Conocimiento de mecánica.
- Conocimiento de los lugares turísticos del sector

HABILIDADES

- Facilidad para relacionarse con personas.
- Capacidad para trabajar en equipo, Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo a tiempo completo

EXPERIENCIAS

- Un año en trabajos similares

6.9. RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

| N° | ACTIVIDAD | | RECURSOS | | RESPONSABLE | OBSERVACIÓN | |
|--------------------------------|--------------|---|-----------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | TIPO | RECURSO | | | |
| 1 | Capacitación | Invitación a sesión para informar manual | Humano | Personal | Gerente General | Previa Autorización | |
| | | | Material | Teléfono-Internet | Secretaria | | |
| | | Estudio del nivel de instrucción, habilidades y destrezas de los miembros de la asociación. | Humano | Analista de puestos | Jefe Administrativo | Previa Autorización | |
| | | | Material | Copias , computadora, esferos, resaltadores | Servicios Generales | | |
| | | Información y discusión del manual | Humano | Tesista | Tesista | | Previa Autorización |
| | | | Material | Asamblea de Socios | Gerente General | | |
| Curso para capacitar el manual | Humano | Tesista | Tesista | Previa Autorización | | | |
| | Material | Asistentes | Gerente General | | | | |

6. 10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PRESUPUESTO

| CAPACITACIÓN | | | |
|---------------------------|--|---------------------------|------------------|
| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| 500 | Copias | \$ 0,02 | \$ 10,00 |
| 1 | Suministros: Carpetas, esferos, otros. | \$ 40,00 | \$ 40,00 |
| 2 | Alquiler proyector | \$ 60,00 | \$ 120,00 |
| 30 | Horas de internet | \$ 1,00 | \$ 30,00 |
| 1 | Consumo telefónico | \$ 10,00 | \$ 10,00 |
| TOTAL CAPACITACIÓN | | | \$ 210,00 |

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

| Tiempo | CALENDARIO GLOBAL DE ASIGNACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| Actividades | 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | 2012 | | | | | | | |
| AÑO | 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | 2012 | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | ENERO | | | | FEBRERO | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Análisis y viabilidad de la propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Decisiones Gerenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asignación Presupuestaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de la propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Toma de decisiones de innovación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| TIEMPO ACTIVIDAD | ENERO | | | | FEBRERO | | | MARZO | | | | ABRIL | | | MAYO | | | | JUNIO | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | |
|--------------------------------------|-------|----|----|----|---------|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|-------|----|----|----|--------|---|----|--|
| | 9 | 16 | 23 | 30 | 6 | 20 | 27 | 6 | 13 | 20 | 27 | 10 | 17 | 24 | 8 | 15 | 22 | 29 | 12 | 19 | 26 | 3 | 10 | 17 | 24 | 31 | 7 | 14 | |
| Elección del ámbito de Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del perfil del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo III | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo VI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo V | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del capítulo V I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

- HERNÁNDEZ, Roberto, “Metodología de la Investigación”, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 1991
- HERRERA, Luis, “Tutoría de la Investigación Científica”, Primera Edición, Editorial Diemerino , Ecuador, 2004.
- REINOSO, Victor, “Proceso Administrativo”, Quito, 1984
- BACA Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Quinta Edición, Editorial Ultra, México, 2006, p.392
- CULTURAL, S.A, “Dirección de Marketing y Ventas”, 2002 Edición, Madrid-España. pp. 375
- Revista Gestión (2007).

PÁGINAS VISITADAS

- <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>
- <http://www.reproline.jhu.edu/spanish/6read/6pi/pi.htm>
- http://www.idrc.ca/lacro/ev-30226-201-1-DO_TOPIC.html
- <http://www.presidencia.gob.mx/estadomayor/>
- <http://andrey-hoteleria.blogspot.com/2010/06/guia-2.html>

- http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/jefe_de_serv_generales.htm
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>
- <http://www.pse-globalog.org/la-logistica-como-factor-de-competitividad-para-el-sector-automocion/>

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

| | |
|-------------------|--|
| Objetivo | Recolectar información sobre la utilización de herramientas administrativas y de control de la Asociación. |
| Área | Asociación Comunitaria Machay |
| Dirigido a | Directivos y miembros de la Asociación |

Instrucciones:

Leer primero las preguntas, y, para contestar marque con una X la respuesta que a su criterio crea la más acertada.

| No . | Pregunta | Respuesta | |
|---------|---|-----------|----|
| | | SI | NO |
| 1 | ¿Conoce usted qué actividades y responsabilidades le tiene asignado la asociación? | | |
| 2 | ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones ayudaría a mejorar el desempeño de sus actividades cotidianas? | | |
| 3 | ¿Sabe con certeza cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la Asociación? | | |
| 4 | ¿Conoce usted si en la Asociación existen niveles jerárquicos? | | |
| 5 | ¿La asociación a la que pertenece cuenta con misión y visión? | | |
| 6 | ¿Está dispuesto a organizarse administrativamente para obtener mejores resultados? | | |
| 7 | ¿La asociación cuenta con canales de comunicación para informar sobre cualquier situación a los miembros de la Asociación? | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 8 | Menciones algunos canales de comunicación que utiliza | | |
| 9 | ¿Conoce qué actividades realiza la Asociación? | | |
| 10 | ¿Cuenta la asociación con indicadores para medir la rentabilidad? | | |
| 11 | ¿La asociación realiza presupuestos anuales en base a sus objetivos? | | |
| 12 | ¿Cree usted que en los dos últimos años se ha incrementado el número de visitantes turistas a la comunidad de Machay? | | |
| 13 | ¿Conoce usted si la Asociación cuenta con una definición de áreas (Administrativa, Financiera y de servicios)? | | |
| 14 | ¿Se ha determinado el costo de cada uno de los servicios que presta la Asociación? | | |

ANEXO 2

ENTREVISTA PROCESOS DE PRODUCCION

ENTREVISTADO:

CARGO: Directiva

FECHA:

- 1) ¿Cuenta con un manual de funciones administrativas?
- 2) ¿Dispone de un organigrama la asociación?
- 3) ¿Existe una planificación estratégica en la asociación?
- 4) ¿Se han dado a conocer de manera adecuada las políticas establecidas y los resultados esperados en el servicio al cliente?
- 5) ¿Se han determinado algún tipo de indicadores que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes?
- 6) ¿Las llegadas de los visitantes al lugar son planificadas con anterioridad proyectando sus posibles necesidades?
- 8) ¿Las indicaciones específicas al personal se dan por escrito?

ANEXO 3

*PORTADA PARA MANUAL
DE FUNCIONES*

**"MACHAY
"RINCONCITO DE PAZ Y PUREZA"**



Un patrimonio natural que te pertenece



TU ERES ESENCIAL

TU ERES IMPORTANTE

EL DESARROLLO DEPENDE DE TI

iii UNE TU ESFUERZO AL MIO Y HAGAMOS DE MACHAY EL MEJOR DEL MUNDO !!!

